

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

THÈSE PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE DU
DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
MÉLISSA CORMIER

SEPTEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une thèse de doctorat exige beaucoup d'efforts et l'accomplissement d'un tel projet ne pourrait être possible sans le soutien de plusieurs personnes. Je tiens tout d'abord à témoigner mon appréciation à l'égard de mon directeur de recherche, monsieur Denis Morin, pour sa générosité, sa disponibilité et ses commentaires judicieux. Je désire également souligner la collaboration de tous ceux qui m'ont aidée à franchir les portes de différentes organisations, ce qui a grandement facilité la conduite de ma collecte de données. Je pense entre autres à Brian H., Chantale B., Danielle D., Ernest G., Jean-Pierre L., Karine E., Michel M. ainsi qu'à Steve G. Sur le plan personnel, je ne peux passer sous silence la contribution de mes collègues de l'UQÀM durant toutes ces années. Louis et Danny, un merci tout particulier pour votre présence dans les moments parfois difficiles, mais le plus souvent joyeux. Cela dit, je manque de mots suffisamment éloquents pour exprimer toute ma gratitude à ceux qui représentent tellement pour moi. Je remercie mes amis chers et fidèles ainsi que les membres de ma famille, malheureusement trop nombreux pour être tous nommés ici. Je remercie plus spécialement mon frère Marc-André ainsi que mes parents Daniel et Marie-Claire, qui ont toujours cru en moi et qui m'ont soutenue de manière inconditionnelle. Enfin, merci à mon fiancé Marc-André de m'aimer telle que je suis, merci d'être là, tout simplement.

Dans un autre ordre d'idées, je tiens à mentionner la contribution financière de la Fondation Joseph-Armand Bombardier ainsi que celle du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) à l'achèvement de cette thèse.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES	x
RÉSUMÉ.....	xi
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE II	
LE CONSTRUIT DE PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ	4
2.1 Conceptualisation originale et celles qui l'ont suivie	4
2.2 Performance de citoyenneté et performance liée à la tâche: définition et distinctions.....	5
2.3 Construits apparentés à la performance de citoyenneté	6
2.3.1 Comportement de citoyenneté organisationnelle	7
2.3.2 Comportement organisationnel prosocial.....	8
2.3.3 Spontanéité organisationnelle	9
2.3.4 Comportements extra-rôle	10
2.3.5 Mobilisation	11
2.3.6 Performance contextuelle	11
2.4 Conceptualisation intégratrice de la performance de citoyenneté	12
CHAPITRE III	
DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ	16
3.1 Caractéristiques individuelles	17
3.1.1 Personnalité.....	17
3.1.2 Attitudes	18

3.1.3 Caractéristiques de l'employé.....	19
3.2 Caractéristiques de la tâche	19
3.3 Caractéristiques organisationnelles	20
3.4 Comportements de leadership	21
CHAPITRE IV	
PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ ET EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE	23
4.1 Postulats théoriques	23
4.2 Évidences empiriques	25
CHAPITRE V	
LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ DANS UN CONTEXTE D'ÉQUIPE.....	27
5.1 L'équipe de travail	27
5.2 Déterminants de la performance de citoyenneté propres à l'équipe	29
5.2.1 Cohésion entre les membres	30
5.2.2 Qualité des relations	31
5.2.3 Distance physique séparant les équipiers	31
5.2.4 Fréquence des interactions entre les équipiers	33
5.3 Relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe	34
5.4 Intervention de l'interdépendance des équipiers comme variable modératrice.....	41
5.5 Bilan des connaissances et résumé des hypothèses de recherche.....	42
CHAPITRE VI	
ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE.....	46
6.1 Choix des énoncés du questionnaire	46
6.1.1 Distance physique séparant les équipiers	46
6.1.2 Fréquence des interactions entre les équipiers	48
6.1.3 Performance de citoyenneté	48

6.1.4 Efficacité de l'équipe	50
6.1.5 Interdépendance des équipiers au regard de la tâche.....	52
6.2 Participants.....	52
6.3 Procédure.....	53
6.4 Analyse des résultats	54
CHAPITRE VII	
ÉTUDE PRINCIPALE.....	57
7.1 Participants.....	57
7.2 Procédure.....	58
7.3 Matériel	59
7.4 Analyse factorielle confirmatoire.....	59
7.4.1 Structure factorielle de la fréquence des interactions entre les équipiers.....	61
7.4.2 Structure factorielle de la performance de citoyenneté.	62
7.4.3 Structure factorielle de l'efficacité de l'équipe	69
7.4.4 Structure factorielle de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche	74
7.5 Agrégation des données	75
7.6 Analyses préliminaires	77
7.7 Vérification des hypothèses de recherche	77
7.7.1 Relation entre la distance séparant les équipiers et la performance de citoyenneté	77
7.7.2 Relation entre la fréquence des interactions et la performance de citoyenneté.....	79
7.7.3 Relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe.....	79
7.7.4 Effet médiateur de la performance de citoyenneté	80
7.7.5 Effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche	89

CHAPITRE VIII	
DISCUSSION	97
8.1 Interprétation et discussion des résultats	97
8.2 Limites de l'étude	104
8.3 Perspectives de recherche.....	106
8.4 Implications pratiques	109
8.4.1 Sélection du personnel.....	109
8.4.2 Formation	110
8.4.3 Évaluation de la performance.....	111
8.5 Conclusion.....	112
BIBLIOGRAPHIE	113
APPENDICE A	127
Taxonomie de la performance de citoyenneté	
APPENDICE B	130
Formulaire de consentement destiné aux participants	
APPENDICE C	132
Questionnaire destiné aux membres de l'équipe de travail	
APPENDICE D	142
Consignes préliminaires se rapportant au questionnaire, à l'attention du supérieur immédiat de l'équipe	
APPENDICE E	144
Énoncés retenus pour chacune des variables à l'étude	
APPENDICE F	149
Résultats obtenus aux tests de signification des coefficients d'asymétrie, d'aplanissement et de Kolmogorov-Smirnov	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Comparaison des concepts relatifs à la citoyenneté en milieu organisationnel.....	13
5.1 Synthèse des études portant sur la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail.....	35
5.2 Sommaire des hypothèses de recherche	44
6.1 Exemple d'énoncés rendant compte des variables à l'étude.....	47
6.2 Statistiques descriptives des variables à l'étude.....	54
6.3 Fiabilité des échelles de mesure des variables à l'étude	55
6.4 Nombre d'énoncés par échelle à la suite de l'étude préliminaire.....	56
7.1 AFC de la variable « fréquence des interactions entre les équipiers »	62
7.2 AFC de la variable « performance de citoyenneté interpersonnelle ».....	63
7.3 AFC de la variable « performance de citoyenneté organisationnelle ».....	65
7.4 AFC de la variable « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi ».....	66
7.5 AFC de la variable « performance de citoyenneté »	68
7.6 AFC de la variable « productivité »	70
7.7 AFC de la variable « qualité du travail ».....	70
7.8 AFC de la variable « qualité de l'expérience groupale »	70
7.9 AFC de la variable « engagement vis-à-vis de l'équipe »	71
7.10 AFC de la variable « viabilité de l'équipe »	72
7.11 AFC de la variable « efficacité de l'équipe ».....	73
7.12 AFC de la variable « interdépendance des équipiers au regard de la tâche ».....	74
7.13 Indices d'agrégation des données	76

7.14	Statistiques descriptives, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation.....	78
7.15	Les sous-dimensions de la performance de citoyenneté comme médiateurs de la relation entre la distance séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe.....	84
7.16	Les sous-dimensions de la performance de citoyenneté comme médiateurs de la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe.....	88
7.17	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la courtoisie et l'efficacité de l'équipe	91
7.18	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la loyauté et l'efficacité de l'équipe	92
7.19	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la persistance et l'efficacité de l'équipe	93
7.20	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre l'aide et l'efficacité de l'équipe	94
7.21	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la motivation et l'efficacité de l'équipe	94
7.22	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la représentation et l'efficacité de l'équipe.....	95
7.23	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la conformité et l'efficacité de l'équipe	95
7.24	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre l'initiative et l'efficacité de l'équipe	96
7.25	Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre le perfectionnement et l'efficacité de l'équipe.....	96
8.1	Sommaire du soutien empirique renforçant les hypothèses de recherche	98

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
7.1 Illustrations de l'effet direct entre X et Y (schéma 1) et de la relation de médiation (schéma 2)	80
7.2 Interaction entre la courtoisie et l'efficacité de l'équipe à des niveaux élevé et faible d'interdépendance au regard de la tâche	91
7.3 Interaction entre la loyauté et l'efficacité de l'équipe à des niveaux élevé et faible d'interdépendance au regard de la tâche	92
7.4 Interaction entre la persistance et l'efficacité de l'équipe à des niveaux élevé et faible d'interdépendance au regard de la tâche	93

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

AFC	Analyse factorielle confirmatoire
AFE	Analyse factorielle exploratoire
CCO	Comportement de citoyenneté organisationnelle
CCO-I	Comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers l'individu
CCO-O	Comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers l'organisation
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
dl	Degré de liberté
ÉT	Écart type
ES	Erreur standard
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
IC	Intervalle de confiance
PC	Performance de citoyenneté
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean square Residual</i>
T1	Temps de mesure 1
T2	Temps de mesure 2
TMX	<i>Team Member Exchange</i>
VD	Variable dépendante
VI	Variable indépendante
VM	Variable médiatrice

RÉSUMÉ

Cette thèse de doctorat vise à permettre une compréhension approfondie de la performance de citoyenneté dans un contexte d'équipe de travail. La performance de citoyenneté fait référence à des comportements des employés¹, qui ne sont pas nécessairement liés à leurs fonctions principales et prescrits par la description du poste qu'ils occupent. Ces contributions sont susceptibles d'améliorer le contexte social dans lequel s'inscrivent les activités liées à la tâche (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1997). La documentation permet de dégager une conceptualisation intégratrice qui met en relief trois facteurs de la performance de citoyenneté, totalisant dix sous-dimensions (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000). Cette taxonomie rallie différentes représentations de la citoyenneté en milieu organisationnel. L'objectif premier de cette recherche consiste donc à mettre à l'épreuve cette conceptualisation dans un contexte d'équipe de travail. L'analyse factorielle confirmatoire conduite à cet effet auprès de 75 équipes (475 participants) reproduit de manière parcimonieuse un seul des trois facteurs de la performance de citoyenneté. La structure en sous-dimensions est toutefois confirmée par les données empiriques.

Par ailleurs, la popularité du mode d'organisation par équipe au sein des entreprises amène chercheurs et praticiens à s'interroger sur les conditions susceptibles d'influencer l'efficacité des équipiers (LePine, Hanson, Borman, & Motowidlo, 2000). La présente étude permet de constater que la performance de citoyenneté est positivement liée à plusieurs critères d'efficacité de l'équipe, à savoir la productivité, la qualité du travail, l'engagement vis-à-vis de l'équipe, la qualité de l'expérience groupale ainsi que la viabilité de l'équipe. Les résultats obtenus soutiennent également le rôle modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche dans la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe. Ainsi, plus le niveau d'interdépendance des équipiers est élevé, plus la relation entre certaines sous-dimensions de la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe est forte. Enfin, il apparaît que la performance de citoyenneté exerce un effet médiateur entre la fréquence des interactions des équipiers et l'efficacité de l'équipe.

Les contributions de cette thèse de doctorat sont nombreuses. D'abord, cette étude donne lieu à l'établissement d'une base théorique solide à l'égard de la performance de citoyenneté dans les équipes de travail. Ensuite, le devis de recherche pallie plusieurs des limites inhérentes aux études antérieures s'étant attardées à la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes. Finalement, cette recherche permet d'en connaître davantage à propos des antécédents et du rôle de la performance de citoyenneté dans les équipes. Quant aux impacts pratiques, une compréhension étendue de la performance de citoyenneté sur le plan collectif fournira des directives pertinentes aux organisations qui désirent améliorer le fonctionnement et l'efficacité de leurs équipes de travail.

Mots clés : performance de citoyenneté, équipe de travail, efficacité, interactions, distance, interdépendance des équipiers au regard de la tâche

¹ Dans cette thèse, le générique masculin est employé dans l'unique but d'alléger le texte.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

« Se réunir est un début; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est la réussite. »

(Henry Ford)

Depuis quelques années, un intérêt considérable se manifeste à l'égard d'un type de performance, nommé performance de citoyenneté, qui ne correspond pas uniquement au domaine du rendement lié à la tâche. L'on observe en effet que les employés peuvent renforcer la performance organisationnelle par des contributions qui vont au-delà des activités prescrites dans la description de l'emploi qu'ils occupent (Borman & Motowidlo, 1993). L'aide apportée à un collègue ou l'initiative prise pour faire progresser un dossier représentent des exemples de comportements non prescrits, mais qui sont tout de même essentiels au succès d'une organisation. Ces comportements sont d'autant plus pertinents dans le contexte actuel, alors que des transformations importantes s'opèrent au sein des organisations. Ces changements, telles la mondialisation de l'économie et les nouvelles technologies, engendrent un environnement hautement compétitif qui renforce le besoin d'efficacité des entreprises (Roy & Audet, 2003). Cela requiert des employés qu'ils soient plus flexibles et jouent un plus grand rôle dans la prise de décisions. Ces changements impliquent par surcroît que les tâches à effectuer sont suffisamment complexes pour rendre leur exécution difficile pour une seule personne (Reilly & McGourty, 1998). En réponse à ces enjeux, l'organisation en équipes de travail permet de renforcer l'efficacité de la production d'un bien ou d'un service (Rousseau, 2003). Le travail en équipe implique que les interactions interpersonnelles soient inhérentes à l'accomplissement d'une tâche ou d'un

mandat (LePine *et al.*, 2000). En ce sens, la performance de citoyenneté permet de refléter les contributions des individus qui, sans être directement liées aux tâches assignées, sont tout de même susceptibles d'améliorer le contexte social dans lequel s'effectue le travail (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1997). Malgré le fait que les équipes et la performance de citoyenneté aient généré un nombre important de publications, très peu d'études ont considéré ces concepts de façon concomitante afin de mieux comprendre l'efficacité des équipes de travail (Ehrhart, 2004; Higgins, 2002; LePine *et al.*, 2000; Yee NG & Van Dyne, 2005).

Ainsi, l'objectif de cette thèse de doctorat vise à pallier cette lacune de la documentation en s'intéressant principalement à trois questions de recherche. Il s'agit d'abord d'éprouver une conception multidimensionnelle de la performance de citoyenneté dans un contexte d'équipe; ensuite, d'examiner l'incidence de la performance de citoyenneté sur différents critères d'efficacité de l'équipe de travail; enfin, de développer une compréhension approfondie du rôle de la performance de citoyenneté dans la relation entre deux caractéristiques propres à l'équipe, soit la distance séparant les équipiers ainsi que la fréquence de leurs interactions, et l'efficacité de l'équipe. Afin d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire de couvrir les recherches publiées jusqu'ici sur la performance de citoyenneté, pour justifier le recours à une conceptualisation intégratrice de ce construit (chapitre 2). L'inventaire des déterminants individuels de la performance de citoyenneté (chapitre 3) ainsi que des retombées de ce type de performance pour les individus et les organisations est présenté subséquemment (chapitre 4). La pertinence de ces deux sections de la thèse tient dans les affirmations suivantes : d'une part, la connaissance des variables pouvant conduire les individus à adopter des comportements liés à la performance de citoyenneté est essentielle à l'étendue de cette démarche au niveau collectif; d'autre part, le constat d'une corrélation positive entre la performance de citoyenneté et l'évaluation du rendement individuel appuie l'extension de cette relation au niveau de l'équipe (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Le chapitre 5 termine cette recension théorique en traitant directement de la performance de citoyenneté au sein des équipes de travail. Dans un premier temps, les déterminants de la performance de citoyenneté de l'équipe sont étudiés; dans un second temps, il est question de la relation entre la performance de citoyenneté et deux dimensions d'efficacité de l'équipe, en l'occurrence les extrants liés au rendement et les critères à caractère social. Cette partie de la

thèse explore également le rôle médiateur exercé par la performance de citoyenneté dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Enfin, le rôle modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche est approfondi dans le cadre de la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe.

Le chapitre 6 présente une étude préliminaire réalisée auprès de 72 étudiants en gestion de projet à deux temps de mesure. Cette étape permet de procéder à des analyses afin d'améliorer le questionnaire sur la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes élaboré par un comité d'experts. L'étude principale effectuée auprès de 75 équipes en milieu organisationnel (475 personnes) utilise cet instrument afin de vérifier empiriquement les hypothèses de recherche. Les résultats de cette expérimentation sont dévoilés au chapitre 7. La thèse de doctorat se conclut par une discussion au chapitre 8 des résultats obtenus, des contributions ainsi que des limites conceptuelles et méthodologiques de cette étude. Certaines perspectives de recherche et implications pratiques relatives à la performance de citoyenneté des équipes de travail seront également soulignées dans le cadre de la discussion. À ce sujet, il est notamment question des pratiques de gestion des ressources humaines et autres leviers organisationnels pouvant renforcer la performance de citoyenneté des équipes.

CHAPITRE II

LE CONSTRUIT DE PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ

Le présent chapitre aborde les fondements, la définition et les dimensions du construit de performance de citoyenneté. Dans un premier temps, la conceptualisation originale du construit est décrite ainsi que les conceptualisations subséquentes. En second lieu, une définition de la performance de citoyenneté est proposée. Cette définition est appuyée par l'établissement d'une distinction entre la performance liée à la tâche et la performance de citoyenneté. S'en suit une revue des construits apparentés. Ce chapitre se termine par une présentation des dimensions de la performance de citoyenneté retenues dans le contexte de cette étude.

2.1 Conceptualisation originale et celles qui l'ont suivie

Les premiers constats aujourd'hui associés à la performance de citoyenneté remontent à Barnard (1938), qui conceptualise l'organisation comme une association d'efforts de coopération. Selon cet auteur, la volonté de coopérer des employés constitue une base fondamentale de l'activité organisationnelle. Il importe donc de renforcer la contribution spontanée des employés dépassant les obligations contractuelles ou l'obéissance à l'autorité légitime. Quelques années plus tard, Katz (1964) ainsi que Katz et Kahn (1966; 1978) réaffirment l'importance de la spontanéité et de la coopération pour la réussite organisationnelle. Katz (1964) note par ailleurs « qu'une organisation qui dépend uniquement des comportements prescrits constitue un système social très fragile » (p.132, traduction libre).

Plusieurs chercheurs ont voulu poursuivre sur cette voie prometteuse, et l'on a vu poindre à partir de ce moment une pléiade de publications sur la performance de citoyenneté et autres construits apparentés, tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle (Bateman &

Organ, 1983; Organ, 1977; Smith, Organ, & Near, 1983), la performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993), le comportement organisationnel prosocial (Brief & Motowidlo, 1986), la spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992), le comportement extra-rôle (Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995) et la mobilisation (Tremblay & Wils, 2005). Ce nombre croissant d'études n'est pas sans conséquence. En effet, cette prolifération rapide de la recherche donne lieu à une réelle confusion quant à la notion de citoyenneté en milieu organisationnel (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Les sections suivantes visent donc à clarifier cette ambiguïté présente dans la littérature.

2.2 Performance de citoyenneté et performance liée à la tâche : définition et distinctions

Traditionnellement, la performance d'un individu est envisagée en fonction de sa capacité à réaliser adéquatement un travail défini par l'organisation. Dans cette optique, la description d'emploi généralement effectuée dans les organisations s'attarde principalement aux activités contribuant aux aspects techniques de la fonction occupée par l'employé. La performance liée à la tâche est donc la compétence avec laquelle le titulaire d'un poste accomplit les activités qui sont formellement reconnues comme faisant partie du travail (Borman & Motowidlo, 1993). Ainsi, la performance liée à la tâche est prescrite par le rôle qu'occupe l'individu dans le milieu de travail, alors que la performance de citoyenneté est plutôt discrétionnaire. C'est donc dire que les activités liées à la tâche sont typiquement différentes pour chaque type d'emploi, alors que les comportements liés à la performance de citoyenneté sont plutôt similaires dans tous les postes (Borman, 2004; Borman & Motowidlo, 1993). À titre illustratif, la persistance, la coopération, l'initiative et d'autres comportements discrétionnaires de même nature constituent des éléments importants dans la plupart des emplois. En ce sens, la performance de citoyenneté correspond à des comportements des employés, qui ne sont pas nécessairement liés à leurs fonctions principales et prescrits par la description du poste. Ces comportements peuvent être de nature active (ex. : montrer à un nouvel employé comment accomplir une tâche difficile) ou passive (ex. : accepter les suggestions provenant des autres). De plus, les comportements associés à la performance de citoyenneté sont susceptibles d'améliorer le contexte social dans lequel s'inscrivent les activités liées à la tâche (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1997).

Une étude menée auprès de 421 mécaniciens des Forces américaines rapporte que la performance reliée à la tâche et la performance de citoyenneté contribuent de façon équivalente à la prédiction de la performance globale au travail (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Les chercheurs ont observé une corrélation de ,43 entre la performance liée à la tâche et le score général de performance au travail, de même qu'une corrélation de ,41 entre la performance de citoyenneté et le score général de performance au travail. Les résultats de cette étude indiquent également que l'expérience des mécaniciens prédit davantage la performance liée à la tâche, alors que des facettes de la personnalité, telle la conscience, prédisent davantage la performance de citoyenneté (Borman, 2004; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001). Ces conclusions justifient l'établissement d'une distinction entre les deux types de performance.

2.3 Construits apparentés à la performance de citoyenneté

L'attention accordée à la performance de citoyenneté se traduit par une riche configuration de comportements qui rend compte des différentes contributions des individus au sein des organisations. Quelques auteurs ont d'ailleurs tenté de distinguer ces formes variées de comportements (Brief & Motowidlo, 1986; Podsakoff *et al.*, 2000; Tremblay & Wils, 2005; Van Dyne *et al.*, 1995). Par exemple, Podsakoff et ses collaborateurs (2000) ont répertorié plus de 30 formes potentielles de « citoyenneté » en parcourant la littérature à cet effet. Ces dimensions se regroupent sous divers vocables, dont le plus connu est sans doute le comportement de citoyenneté organisationnelle. Afin de mieux composer avec cette diversité, nous proposons dans les prochaines lignes une revue des construits apparentés à la performance de citoyenneté, à savoir le comportement de citoyenneté organisationnelle, le comportement organisationnel prosocial, la spontanéité organisationnelle, les comportements extra-rôle, la mobilisation ainsi que la performance contextuelle².

² Dans cette section, nous établirons certaines distinctions entre les différents construits liés à la citoyenneté. Nous sommes toutefois conscients que le terme « performance de citoyenneté » a été proposé subséquemment aux autres concepts dont il est question ici. Cet anachronisme volontaire vise à ne pas confondre inutilement le lecteur.

2.3.1 Comportement de citoyenneté organisationnelle

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) est d'abord défini comme un acte extra-rôle et volontaire qui, d'une part, contribue à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail et qui, d'autre part, démontre un soutien à l'endroit de l'organisation (Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983). Cette conceptualisation initiale se décompose en deux facteurs : l'altruisme et le conformisme. L'altruisme se rapporte aux comportements d'aide intentionnellement dirigés vers des personnes spécifiques, par exemple, le fait d'alléger la tâche d'un collègue surchargé de travail. Le conformisme renvoie plutôt à une manifestation de conscience sociale à l'égard des valeurs et des procédures organisationnelles. À titre illustratif, le fait de faire des suggestions dans le but d'améliorer la performance organisationnelle.

Organ (1988) a par la suite étoffé cette définition en spécifiant que même si le comportement de citoyenneté organisationnelle n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, il contribue de façon générale au fonctionnement efficace de l'organisation. De plus, l'auteur propose une taxonomie enrichie comprenant cinq dimensions, au lieu de deux. L'*altruisme* correspond aux comportements d'aide à l'égard d'une personne particulière. Le *professionnalisme* comprend les comportements associés à l'ordre, à la ponctualité et à la présence au travail allant au-delà du seuil minimal exigé par l'organisation. L'*esprit sportif* implique d'adopter une attitude positive au travail et d'éviter les plaintes inutiles. La *courtoisie* est caractérisée par le fait de consulter les autres avant d'agir. Enfin, la *vertu civique* renvoie à l'implication dans les affaires organisationnelles. Podsakoff et ses collègues (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) sont parmi les premiers chercheurs à opérationnaliser ces cinq facteurs du comportement de citoyenneté organisationnelle proposés par Organ (1988). Bien que leur instrument à cinq échelles soit utilisé dans bon nombre de recherches (Allen & Rush, 1998; Higgins, 2002; Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997; Konovsky & Organ, 1996; Koys, 2001; Lam, Hui, & Law, 1999), des études empiriques révèlent que les gestionnaires éprouvent des difficultés à discriminer certaines formes de comportement, entre autres l'altruisme et la courtoisie (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993). Podsakoff et MacKenzie (1994) privilégient donc une conceptualisation du comportement de citoyenneté

organisationnelle comprenant uniquement trois dimensions, à savoir les comportements d'aide, d'esprit sportif et de vertu civique.

Malgré sa popularité, la conceptualisation du comportement de citoyenneté organisationnelle formulée par Organ (1988) soulève des débats concernant son caractère extra-rôle (Morrison, 1994; Organ, 1997; Van Dyne *et al.*, 1995). Il est en effet hasardeux de qualifier le comportement de citoyenneté organisationnelle comme étant extra-rôle, car plusieurs observateurs (dont les employés eux-mêmes) considèrent ce type de comportement comme faisant partie prenante du travail (Morrison, 1994). D'autant que la restructuration des organisations dans les dernières années – travail par équipes, aplatissement des structures hiérarchiques, etc. – a élargi les notions de rôle, de poste et de fonction au sein des entreprises. À cet égard, les résultats obtenus par Morrison (1994) montrent que sur 20 énoncés liés au comportement de citoyenneté organisationnelle, 18 ont été reconnus par les employés participants à l'étude comme faisant partie intégrante de leur rôle au travail. L'auteure conclut donc qu'il n'est pas approprié de définir le comportement de citoyenneté organisationnelle selon sa nature intra- ou extra-rôle, puisque les employés ne perçoivent pas leur description de tâches avec la même étendue.

2.3.2 Comportement organisationnel prosocial

Brief et Motowidlo (1986) décrivent le comportement organisationnel prosocial comme étant 1) produit par un membre d'une organisation, 2) dirigé à l'endroit d'un individu, d'un groupe ou de l'organisation avec lesquels ce membre interagit tout en accomplissant ses rôles organisationnels et 3) manifesté dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation. Bien que le comportement organisationnel prosocial vise à être bénéfique pour les autres et l'organisation, Brief et Motowidlo (1986) spécifient que ce type de comportement peut être fonctionnel (ex. : se porter volontaire pour accomplir une tâche additionnelle) ou dysfonctionnel (ex. : aider un client en ignorant certaines procédures administratives importantes) pour l'organisation. Il s'agit là d'une distinction majeure d'avec la performance de citoyenneté, qui se définit justement par son apport à l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, Van Dyne, Cummings et McLean Parks (1995) recommandent

de laisser tomber le construit de comportement organisationnel prosocial, compte tenu de l'étendue des comportements pouvant être englobés par cette définition et de la nature contradictoire et dichotomique de la définition de ce construit. D'autant qu'une étude récente montre que les comportements de citoyenneté représentent un construit distinct des comportements contreproductifs, rendant inapproprié le continuum fonctionnel/dysfonctionnel inhérent au comportement organisationnel prosocial (Sackett, Berry, Wiemann, & Laczko, 2006).

2.3.3 Spontanéité organisationnelle

Selon Katz et Kahn (1966), trois types de contributions individuelles sont essentiels au fonctionnement de l'organisation : la présence au travail, la performance en regard des standards de quantité et de qualité établis ainsi que la manifestation de comportements innovateurs et spontanés. Afin de saisir l'essence de cette dernière contribution, George et Brief (1992) ont réintroduit quelques décennies plus tard la notion de spontanéité organisationnelle. Ces chercheurs définissent la spontanéité organisationnelle comme des comportements extra-rôle, produits volontairement par les employés, qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Ces comportements ne doivent donc pas être prescrits par la description de tâches de l'employé, et ne sont pas attendus par les autres membres de l'organisation. Cinq formes de spontanéité organisationnelle sont répertoriées : aider ses collègues, protéger l'organisation, soumettre des suggestions constructives, investir dans son propre développement et promouvoir l'organisation (George & Brief, 1992; Katz, 1964).

À l'instar de la performance de citoyenneté, la spontanéité organisationnelle est de nature volontaire et vise à améliorer le fonctionnement organisationnel. Deux aspects distinguent toutefois ces notions (George & Brief, 1992) : d'une part, alors que la performance de citoyenneté fait abstraction du caractère intra- ou extra-rôle du comportement, la spontanéité organisationnelle réfère uniquement à des comportements qualifiés d'extra-rôle; d'autre part, les différentes formes de spontanéité organisationnelle renvoient uniquement à des comportements dirigés vers l'action, contrairement à la performance de citoyenneté qui n'exclut pas les comportements plus « passifs » (ex. : éviter de se plaindre inutilement).

Malgré certains chevauchements entre ces concepts, George et Brief (1992) concluent que la performance de citoyenneté tient compte de comportements qui se révèlent incompatibles avec la notion de spontanéité organisationnelle. À titre d'exemple, le fait d'adhérer aux règles organisationnelles peut être considéré comme un comportement associé à la performance de citoyenneté, mais non à la spontanéité organisationnelle, puisque ce comportement est inhérent à la description de poste de l'employé, en plus d'être de nature passive plutôt que proactive. Par contre, ces auteurs admettent que la spontanéité organisationnelle peut constituer un sous-ensemble de comportements inclus dans la notion de performance de citoyenneté.

2.3.4 Comportements extra-rôle

La plupart des conceptualisations examinées dans cette section renvoient à des comportements qualifiés d'extra-rôle. Van Dyne et coll. (1995) ont introduit le construit de comportements extra-rôle afin de regrouper la majorité des comportements discrétionnaires qui soutiennent l'organisation et qui vont au-delà des tâches prescrites et attendues d'un employé. Les auteurs précisent que ces comportements peuvent être subdivisés en quatre catégories, soit les comportements d'affiliation / promotion, les comportements de défi / promotion, les comportements de défi / prohibition et les comportements d'affiliation / prohibition. Selon Van Dyne et ses collègues (1995; 1998), les comportements d'affiliation sont orientés vers les autres et visent à renforcer les relations (ex. : fournir un soutien émotionnel à un collègue), alors que les comportements de défi sont plutôt orientés vers les enjeux et peuvent nuire aux rapports entre employés (ex. : critiquer une idée soulevée par un collaborateur). Les comportements de promotion sont pour leur part de nature proactive (ex. : suggérer une amélioration à l'organisation du travail), contrairement aux comportements de prohibition qui misent sur la protection et la prévention (ex. : dénoncer un comportement non conforme à l'éthique).

Cette typologie articulée par Van Dyne et coll. (1995) permet de constater que la performance de citoyenneté s'insère dans la catégorie des comportements d'affiliation / promotion. Par contre, en s'appuyant sur la nouvelle définition proposée par Organ (1997), la

performance de citoyenneté ne peut être désormais uniquement associée à des comportements extra-rôle, c'est-à-dire à des comportements non prescrits par la description de tâches.

2.3.5 Mobilisation

En privilégiant une approche managériale, Tremblay et Wils (2005) proposent le concept de mobilisation afin de rendre compte des contributions positives des individus en milieu organisationnel. Ces auteurs définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (p.38). Les comportements de mobilisation se regroupent en trois catégories, soit les comportements de respect du contrat de travail (ex. : performance dans les rôles prescrits, éthique au travail), les comportements de motivation individuelle (ex. : dévouement au travail, développement des compétences) ainsi que les comportements de motivation collective (ex. : aide, esprit sportif, loyauté). Bien que Tremblay et Wils (2005) reconnaissent que le concept de mobilisation s'inspire de la performance de citoyenneté et des comportements prosociaux, ils constatent que la mobilisation implique nécessairement l'apport d'une masse critique d'employés. Il s'agit là d'une distinction majeure d'avec la performance de citoyenneté, qui peut être considérée tant au niveau individuel que collectif.

2.3.6 Performance contextuelle

Le construit de performance contextuelle se voulait une réponse à la tangente prise par la recherche et la pratique en matière de sélection de personnel. Ainsi, Borman et Motowidlo (1993) ont remarqué que les chercheurs et les praticiens tendaient à considérer une seule facette de la performance organisationnelle, soit celle liée à l'accomplissement de la tâche, et à exclure une autre dimension de ce domaine, pourtant perçue par les auteurs comme étant tout aussi importante pour l'efficacité de l'organisation. Plusieurs activités ne contribuent pas à accroître la performance liée à la tâche, mais elles n'en sont pas moins essentielles à

l'efficacité organisationnelle. Ces activités dites « contextuelles » se classent en cinq dimensions : se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites; persister avec enthousiasme ou fournir un effort supplémentaire pour compléter avec succès ses activités; aider les autres et coopérer avec eux; suivre les règles et les procédures; endosser, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation (Borman & Motowidlo, 1993).

Plusieurs auteurs reconnaissent la présence d'un chevauchement important entre la performance contextuelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Motowidlo, 2000; Organ, 1997; Organ *et al.*, 2006). En effet, ces deux construits impliquent un lien avec l'efficacité organisationnelle selon un processus de performance qui n'est pas explicitement relié aux activités formelles prescrites. C'est en partie pour éviter la confusion entre les notions de performance contextuelle et de comportement de citoyenneté organisationnelle que le concept de performance de citoyenneté a été suggéré.

2.4 Conceptualisation intégratrice de la performance de citoyenneté

Afin de rallier les diverses représentations de « citoyenneté » en milieu organisationnel, Coleman et Borman (2000) ont proposé le concept intégrateur de *performance de citoyenneté* (tableau 2.1). Cette conceptualisation chapeaute les construits de comportement de citoyenneté organisationnelle (Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983), de comportement organisationnel prosocial (Brief & Motowidlo, 1986), de spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992), de comportement extra-rôle (Van Dyne *et al.*, 1995) et de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1993).

La conceptualisation de Coleman et Borman (2000) structure la performance de citoyenneté selon les bénéficiaires du comportement (Ehrhart, 2004). Les bénéficiaires potentiels peuvent être l'employé lui-même et/ou ses collègues, l'organisation, ainsi que la tâche (dans les cas où le comportement optimise la réalisation du travail). Deux raisons principales justifient l'adoption d'une taxonomie considérant les bénéficiaires de la performance de citoyenneté. D'une part, lorsque les bénéficiaires sont clairement séparés,

Tableau 2.1 Comparaison des concepts relatifs à la citoyenneté en milieu organisationnel

Performance de citoyenneté	Comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO)			Performance contextuelle	Spontanéité organisationnelle	Comportement prosocial	Comportement extra-rôle	Mobilisation
<i>Coleman et Borman (2000)</i>	<i>Smith et al. (1983)</i>	<i>Organ (1988)</i>	<i>Williams et Anderson (1991)</i>	<i>Borman et Motowidlo (1993)</i>	<i>George et Brief (1992)</i>	<i>Brief et Motowidlo (1986)</i>	<i>Van Dyne et al. (1995)</i>	<i>Tremblay et Wils (2005)</i>
Interpersonnelle	Altruisme	Altruisme	CCO dirigé vers l'individu	Aider les autres et coopérer	Aider ses collègues	Aider ses collègues au travail	Affiliation / Promotion	Motivation collective
		Courtoisie				Aider ses collègues sur le plan personnel		
						Être indulgent(e)		
Organisationnelle	Conformisme	Professionnalisme	CCO dirigé vers l'organisation	Suivre les règles et les procédures		Adhérer aux valeurs et aux politiques		Respect du contrat de travail
		Esprit sportif						
				Endosser et défendre les objectifs	Protéger l'organisation	Proposer des services au client dans l'intérêt de l'organisation		
						Rester au sein de l'organisation malgré les difficultés		
					Représenter favorablement l'organisation	Représenter favorablement l'organisation		
		Vertu civique			Faire des suggestions constructives	Faire des suggestions constructives	Défi / Promotion	
Liée aux tâches ou à l'emploi				Fournir un effort supplémentaire	Se développer	Fournir plus d'efforts au travail		Motivation individuelle
				Être volontaire pour faire une tâche non prescrite		Se porter volontaire pour accomplir des tâches additionnelles		
—						S'opposer à des pratiques inadéquates	Défi / Prohibition	
						Aider les clients sur des sujets personnels	Affiliation / Prohibition	

Adapté de Coleman et Borman (2000) ainsi que de Tremblay et Wils (2005)

différents processus paraissent être responsables de l'adoption des comportements discrétionnaires (Kaufman & Borman, 2004). Par exemple, certaines variables associées à la personnalité, comme l'empathie et la considération des autres, semblent être à l'origine de la performance de citoyenneté dirigée vers un individu, alors que des variables situationnelles, telle la perception de justice organisationnelle, prédiraient la performance de citoyenneté dirigée vers l'organisation (Eisenberg & Miller, 1987). D'autre part, la norme de réciprocité, basée sur des principes d'échanges sociaux, postule que les individus ont tendance à aider la source grâce à laquelle ils ont obtenu un bénéfice. Ce principe met en évidence que les employés ayant le sentiment d'être traités avec équité par leur organisation ressentent davantage le besoin d'accomplir des gestes soutenant directement l'organisation plutôt que des gestes soutenant leurs collègues ou leur supérieur immédiat (Kaufman & Borman, 2004; Organ, 1988).

Williams et Anderson (1991) ont été les premiers à proposer une catégorisation de la citoyenneté considérant les bénéficiaires du comportement, selon que ce comportement est dirigé vers l'individu (CCO-I) ou vers l'organisation (CCO-O). Le comportement dirigé vers l'individu émane de la dimension d'altruisme telle que décrite par Smith et ses collaborateurs (1983). Venir en aide à un collègue ayant été absent ou manifester un intérêt personnel à l'égard d'un autre employé illustre bien ce type de comportement. Le comportement dirigé vers l'organisation se manifeste par exemple en avisant son supérieur à l'avance de son absence ou en adhérant aux règles établies par l'entreprise. La dimension de conformisme (Smith *et al.*, 1983) est à l'origine de cette seconde dimension.

Coleman et Borman (2000) suggèrent une typologie mettant en relief trois facteurs de la performance de citoyenneté. Le premier facteur, la performance de citoyenneté interpersonnelle, comprend les comportements qui assistent, soutiennent et développent les membres de l'organisation grâce à des efforts de coopération allant au-delà des attentes. La performance de citoyenneté organisationnelle constitue le second facteur et représente les comportements qui reflètent un engagement, une loyauté ainsi qu'une allégeance à l'organisation ou à l'équipe. Ce facteur implique également une adhésion aux règles, aux politiques et aux procédures prescrites. Le troisième facteur est la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi, qui se traduit par un effort supplémentaire dépassant les

exigences du travail. Les comportements de persistance et d'engagement au travail ainsi que le désir de maximiser sa propre performance s'avèrent des exemples illustrant ce dernier facteur.

En dépit de la pertinence de leur modèle, Coleman et Borman (2000) reconnaissent que plusieurs configurations de comportements peuvent être utiles afin de structurer la performance de citoyenneté. Dans le cas présent, les dimensions de la citoyenneté décrites par Coleman et Borman (2000) paraissent les plus appropriées par leur profondeur, leur capacité à intégrer les notions de la majorité des modèles antérieurs ainsi que leur considération des bénéficiaires du comportement (Kaufman & Borman, 2004). Le choix de ces dimensions pour cette étude repose donc sur l'appui fourni par la littérature (Borman, Buck *et al.*, 2001; Borman & Penner, 2001; Johnson, 2001; Kaufman & Borman, 2004; LePine, Erez, & Johnson, 2002; LePine *et al.*, 2000), de même que sur la valeur ajoutée d'explorer empiriquement cette conceptualisation récente de façon plus exhaustive.

Ces appuis théoriques et empiriques justifient par ailleurs l'emploi du terme *performance de citoyenneté* dans le cadre actuel, afin de référer de façon générale à toutes les recherches portant sur la citoyenneté en milieu organisationnel. Par contre, lors de citations d'études spécifiques dans les chapitres suivants, la terminologie prônée par les chercheurs est utilisée afin de respecter l'orientation conceptuelle de chacun.

CHAPITRE III

DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ

Ce chapitre dresse un portrait des principaux antécédents de la performance de citoyenneté en milieu organisationnel. Quatre principales catégories d'antécédents sont considérées, à savoir les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques organisationnelles, ainsi que les comportements de leadership.

Plusieurs déterminants de la performance de citoyenneté chez les employés ont été examinés dans la littérature. Bien que ces considérations ne soient pas l'objet de cette recherche, une revue des principaux antécédents de la performance de citoyenneté est tout de même utile. Il importe d'avoir un aperçu des variables pouvant conduire les employés à adopter tel ou tel comportement avant de s'attarder aux déterminants de la performance de citoyenneté propres à l'équipe de travail (chapitre 5).

Il a été mentionné dans le chapitre précédent que la performance de citoyenneté se distingue par sa nature discrétionnaire. Contrairement à la performance liée à la tâche, la performance de citoyenneté est moins susceptible d'être contrainte par l'habileté de la personne à accomplir son travail, par son expérience professionnelle ou par les processus inhérents à sa tâche (Organ *et al.*, 2006). La recherche empirique examinant les déterminants de la performance de citoyenneté s'est donc attardée à quatre principales catégories d'antécédents : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques organisationnelles, ainsi que les comportements de leadership. Les conclusions tirées de ces études sont présentées dans les sections suivantes.

3.1 Caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles renvoient essentiellement à diverses dimensions de la personnalité, aux attitudes des employés ainsi qu'à certaines variables démographiques.

3.1.1 Personnalité

Une revue quantitative de 55 études (Organ & Ryan, 1995) a pris en compte certains traits de personnalité, à savoir la conscience – un des facteurs du *Big Five* décrit entre autres par le besoin d'accomplissement –, l'amabilité ainsi que l'affect positif et négatif. L'affect positif s'apparente à l'extraversion alors que l'affect négatif est plutôt considéré par les auteurs comme traduisant l'anxiété, l'instabilité émotionnelle et l'irritabilité. Les résultats ont été divisés selon que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont évalués par les répondants (autoévaluation) ou qu'ils sont rapportés par d'autres individus œuvrant dans le même milieu de travail (collègues, supérieur immédiat, etc.). Parmi toutes les variables de la personnalité étudiées, aucune n'est corrélée au-delà de ,15 avec l'une ou l'autre des formes de comportement de citoyenneté organisationnelle, à savoir l'altruisme ou le conformisme. Une corrélation de ,22 a été obtenue entre le trait de conscience et la composante d'altruisme, mais les analyses excluant l'autoévaluation ont indiqué une très faible corrélation de ,04 entre ces mêmes variables. Le seul résultat suggérant que la personnalité puisse jouer un rôle dans la prédiction du comportement de citoyenneté organisationnelle est une corrélation de ,30 entre la dimension de conscience et la composante du conformisme (Organ & Ryan, 1995). En d'autres mots, les personnes décrites comme étant plus assidues sur le plan de la discipline, de la planification et de l'accomplissement de soi sont davantage jugées comme dépassant les attentes en matière de présence au travail, de ponctualité et d'observation des règles établies par l'organisation.

Alors qu'Organ et Ryan (1995) se sont principalement intéressés aux employés non cadres, Konovsky et Organ (1996) ont aussi montré à partir d'une étude auprès de 402 professionnels et employés administratifs que seul le trait de conscience est lié positivement au comportement de citoyenneté organisationnelle. Borman et ses collègues (Borman, Penner *et al.*, 2001) ont pour leur part révisé la métaanalyse de Organ et Ryan (1995) pour soutenir

finalement à nouveau la relation existante entre le trait de personnalité de conscience et la performance de citoyenneté.

3.1.2 Attitudes

Plusieurs chercheurs ont exploré la satisfaction générale au travail comme déterminant de la performance de citoyenneté (Bateman & Organ, 1983; Konovsky & Organ, 1996; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Lingl, 1995; Williams & Anderson, 1991). Une métaanalyse de Organ et Ryan (1995) a permis de relever une corrélation de ,28 entre la satisfaction générale au travail et les dimensions d'altruisme et de conformisme du comportement de citoyenneté organisationnelle. La revue de Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) a confirmé et étendu ces résultats aux cinq formes du comportement de citoyenneté organisationnelle (altruisme, courtoisie, professionnalisme, esprit sportif, vertu civique) quelques années plus tard. Les corrélations obtenues entre ces dimensions et la satisfaction au travail varient entre ,19 et ,30.

La perception de justice a également été l'objet de bon nombre d'études empiriques. Les résultats de ces études montrent une relation significative et positive entre la perception de justice et la performance de citoyenneté (Bies, Martin, & Brockner, 1993; Ehrhart, 2004; Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Organ, 1996; Moorman, 1991; Moorman *et al.*, 1993; Niehoff & Moorman, 1993; Tansky, 1993). Organ et Ryan (1995) ont entre autres rapporté des corrélations respectives de ,24 et ,27 entre, d'une part, la perception de justice et, d'autre part, l'altruisme et le conformisme. D'autres métaanalyses plus récentes font état de corrélations allant de ,20 à ,40 entre différentes dimensions de la justice et des formes variées de citoyenneté organisationnelle (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; LePine *et al.*, 2002; Podsakoff *et al.*, 2000). Il semble que cette relation établie entre la perception de justice et la performance de citoyenneté repose sur le principe général que les personnes agissent de manière altruiste à l'égard des autres et de l'organisation lorsqu'elles ont le sentiment d'être traitées avec équité par cette organisation (Greenberg, 1993; Moorman & Byrne, 2005).

Enfin, il ressort que l'engagement des employés à l'endroit de leur organisation constitue une autre attitude déterminant la performance de citoyenneté (Feather & Rauter, 2004; Kidwell *et al.*, 1997; Williams & Anderson, 1991). Les résultats d'une métaanalyse ont révélé que des corrélations de ,25 et de ,32 liaient de manière significative l'engagement à l'égard de l'organisation aux dimensions d'altruisme et de conformisme (Organ & Ryan, 1995).

3.1.3 Caractéristiques de l'employé

Les données à ce sujet proviennent de la recension de la littérature effectuée par Podsakoff et ses collaborateurs (2000) sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. La majorité des publications consultées par ces auteurs concluent que l'ancienneté dans l'organisation et le sexe de l'employé n'ont aucune incidence sur la performance de citoyenneté. Il semble également que les caractéristiques des employés, incluant les habiletés, l'expérience, la formation, les connaissances et le secteur d'activités professionnelles, ne constituent pas des déterminants significatifs de la performance de citoyenneté.

3.2 Caractéristiques de la tâche

La recherche fait état de trois caractéristiques importantes associées à la tâche, à savoir (1) la rétroaction reçue par rapport à la tâche, (2) la satisfaction intrinsèque vis-à-vis de la tâche et (3) le caractère routinier de la tâche. Ces trois caractéristiques sont reliées aux cinq dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle identifiées par Organ (1988), soit l'altruisme, la courtoisie, le professionnalisme, l'esprit sportif et la vertu civique (Podsakoff *et al.*, 2000). Organ et ses collègues (2006) ont récemment précisé la nature de ces relations en procédant à une révision des données obtenues dans la métaanalyse publiée par Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996). Cette analyse montre que la rétroaction quant à la tâche a des effets à la fois directs et indirects sur les cinq formes de citoyenneté examinées : d'une part, la rétroaction par rapport à la tâche exerce un effet direct sur le professionnalisme ($r = ,46$) et la vertu civique ($r = ,24$); d'autre part, la satisfaction au travail

joue un rôle médiateur important entre la rétroaction par rapport à la tâche et les comportements d'altruisme, d'esprit sportif et de courtoisie des employés. Un schème similaire est observé pour les tâches intrinsèquement satisfaisantes. L'on observe en effet une relation directe et positive entre la satisfaction intrinsèque vis-à-vis de la tâche et la vertu civique ($r = ,31$) ainsi que le professionnalisme ($r = ,32$). À l'opposé, le caractère routinier de la tâche a un impact direct et négatif sur les comportements d'altruisme au travail ($r = -,30$).

Ces conclusions tirées par Organ et coll. (2006), de même que celles de Podsakoff et coll. (2000), sont cohérentes avec les constats émis antérieurement par Farh et ses collaborateurs (1990). Ces derniers mentionnaient que les caractéristiques inhérentes aux tâches stimulantes, en l'occurrence leur nature satisfaisante et leur caractère non routinier, contribuent à développer un sens des responsabilités et un sentiment d'efficacité personnelle chez l'employé. Ces attributs permettent en effet à l'employé d'être plus sensible aux occasions de manifester des comportements discrétionnaires pouvant être liés à la performance de citoyenneté dans son milieu de travail.

3.3 Caractéristiques organisationnelles

Certaines caractéristiques organisationnelles suscitent l'émergence d'une performance de citoyenneté soutenue (Borman, 2004). D'abord, le niveau de performance de citoyenneté chez les employés tend à s'accroître lorsque, d'une part, l'organisation fixe des objectifs de groupe, plutôt qu'individuels, au regard de la réalisation de la tâche et que, d'autre part, elle met en place des processus favorisant la justice procédurale. Les corrélations obtenues à cet égard oscillent de façon constante entre ,20 et ,35 (Podsakoff *et al.*, 2000).

Ensuite, l'hypothèse d'une relation entre la perception de soutien organisationnel et la performance de citoyenneté est appuyée par plusieurs études empiriques (Kaufman, Stamper, & Tesluk, 2001; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Rhoades & Eisenberger, 2002). Cela implique que les perceptions positives entretenues par les employés à propos du soutien fourni par l'organisation créent un sentiment d'obligation et un désir de réciprocité. Les employés souhaitent ainsi retourner à

l'organisation ce qu'elle leur a donné, ce qui se traduit en partie par davantage de comportements de citoyenneté (Organ *et al.*, 2006). À ce propos, la métaanalyse conduite par Rhoades et Eisenberger (2002) mentionne que la moyenne des corrélations corrigées entre la perception de soutien organisationnel et le comportement de citoyenneté dirigé vers les individus est de ,22, comparativement à ,29 pour le comportement de citoyenneté dirigé vers l'organisation.

Finalement, la formalisation et l'inflexibilité représentent aussi des caractéristiques organisationnelles ayant attiré l'attention des chercheurs. La formalisation est définie par le degré de précision des règles et des procédures établies par l'organisation, alors que l'inflexibilité renvoie à la rigidité avec laquelle ces règles et ces procédures sont appliquées (Hall, 1991). Bien que sur le plan théorique l'on puisse s'attendre à ce que les employés soient moins enclins à adopter des comportements de citoyenneté au sein d'organisations très formelles et inflexibles, les évidences empiriques demeurent contradictoires et ne permettent pas de conclure une telle affirmation (Podsakoff *et al.*, 2000). Organ et coll. (2006) soumettent la proposition que la satisfaction envers le travail puisse exercer un effet médiateur entre ces caractéristiques de l'organisation et la performance de citoyenneté, mais d'autres études devront confirmer ces résultats préliminaires.

3.4 Comportements de leadership

Il semble que les leaders dans les organisations jouent un rôle clé dans la manifestation des comportements liés à la performance de citoyenneté (Ehrhart, 2004). La revue de littérature de Podsakoff et ses collègues (2000) recense quatre principales formes de leadership ayant fait l'objet d'études empiriques : les comportements de leadership transformationnel (ex. : articuler une vision), les comportements de leadership transactionnel (ex. : accorder une récompense), les comportements de leadership associés à la clarification des buts et les comportements d'échange entre le leader et ses membres. À peu d'exceptions près, toutes ces formes de comportement de leadership sont liées de manière significative aux cinq dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle identifiées par Organ (1988), c'est-à-dire l'altruisme, la courtoisie, le professionnalisme, l'esprit sportif et la vertu

civique ($r = ,13$ à $,36$). Des études antérieures ont d'ailleurs mentionné que les comportements de leadership transformationnel de même que le soutien du leader constituent des déterminants significatifs de la performance de citoyenneté (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff *et al.*, 1990). Toutefois, les mécanismes par lesquels les comportements de leadership influencent la performance de citoyenneté ne sont pas clairement définis.

En résumé, il a été montré que les déterminants de la performance de citoyenneté se situent tant en ce qui a trait aux particularités individuelles, aux caractéristiques organisationnelles, aux spécificités de la tâche qu'aux comportements de leadership. Le chapitre suivant s'attarde plutôt aux conséquences de la performance de citoyenneté sur les organisations.

CHAPITRE IV

PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ ET EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Dans ce chapitre, nous prêterons attention aux conséquences de la performance de citoyenneté sur les individus et les organisations. Il sera essentiellement question de la relation positive existant entre la performance de citoyenneté individuelle et l'efficacité organisationnelle. Les fondements théoriques et conceptuels à cet égard sont d'abord présentés, suivis d'une revue des évidences empiriques.

Les chercheurs ont pour la plupart considéré la performance de citoyenneté en tant que critère, plutôt que d'examiner les conséquences suscitées par ce type de performance (Kaufman & Borman, 2004). Pourtant, la définition de ce concept implique que les comportements associés à la performance de citoyenneté contribuent à l'amélioration du contexte social dans lequel s'inscrivent les activités liées à la tâche (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1997). Il paraît donc logique d'explorer la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité organisationnelle.

4.1 Postulats théoriques

Quelques auteurs se sont d'abord intéressés aux raisons conceptuelles justifiant une relation positive entre la performance de citoyenneté et l'efficacité organisationnelle. Certains ont affirmé que les comportements de citoyenneté pouvaient renforcer l'efficacité en « lubrifiant la machinerie sociale » de l'organisation, permettant ainsi de réduire les frictions et d'accroître l'efficience organisationnelle (Borman & Motowidlo, 1993; Smith *et al.*, 1983). Plus récemment, d'autres ont identifié des mécanismes plus spécifiques pour soutenir le lien

entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'organisation (MacKenzie *et al.*, 1991; Organ, 1988; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000). D'entrée de jeu, les comportements de citoyenneté peuvent accroître l'efficacité de l'organisation en améliorant la productivité managériale et celle des collègues de travail. Ainsi, certains comportements de citoyenneté interpersonnelle et organisationnelle (ex. : faire preuve de tact dans ses relations, tolérer les difficultés occasionnelles sans se plaindre) sont susceptibles d'accroître la productivité des gestionnaires, dans la mesure où ces derniers n'ont pas à gérer continuellement des situations de crise. De plus, les employés qui aident les autres à connaître les rouages du métier permettent à ceux-ci d'être rapidement plus productifs.

En second lieu, la performance de citoyenneté permet de favoriser l'efficacité organisationnelle en renforçant la coordination des activités entre les membres d'un groupe de travail. Participer activement aux rencontres de groupe et s'y investir entraîne une meilleure synchronisation des efforts et, par conséquent, améliore l'efficacité du groupe.

La performance de citoyenneté est aussi susceptible de renforcer la capacité de l'organisation à attirer et à retenir les employés à haut potentiel, en faisant des lieux de travail un milieu agréable et stimulant. Il est en effet plus motivant de travailler au sein d'un environnement où les employés fournissent des efforts de coopération, de soutien à l'équipe et de persistance à l'égard de la tâche qui les occupe.

Quatrièmement, la performance de citoyenneté peut contribuer à l'efficacité organisationnelle en créant une certaine stabilité du rendement. Les employés qui se montrent consciencieux s'avèrent plus enclins à maintenir une productivité élevée, ce qui réduit la variabilité de la performance de l'unité de travail.

Enfin, la performance de citoyenneté donne à l'organisation une capacité grandissante d'adaptation aux changements, puisque le niveau de conscientisation des employés de même que leur initiative permettent, entre autres, d'initier les transformations au lieu de simplement les subir.

4.2 Évidences empiriques

Évidemment, les présomptions associant la performance de citoyenneté à l'efficacité organisationnelle ont mené à des études empiriques afin de vérifier la nature de la relation entre ces deux construits (Ahearne, 2000; Dunlop & Lee, 2004; Koys, 2001; Niles-Jolly, 2003; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Walz & Niehoff, 2000). La majorité de ces études ont recouru à des mesures objectives de l'efficacité collective, soit des données tirées des registres de l'organisation en ce qui concerne la quantité et de la qualité du travail effectué. Ces recherches ont également limité les variations attribuables aux différents contextes organisationnels en échantillonnant plusieurs unités de travail au sein d'une même entreprise.

Quatre de ces études (Ahearne, 2000; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Walz & Niehoff, 2000) ont utilisé les échelles de Podsakoff et MacKenzie (1994), qui mesurent le comportement de citoyenneté organisationnelle selon trois dimensions (altruisme, esprit sportif et vertu civique). Somme toute, les résultats appuient l'hypothèse selon laquelle la performance de citoyenneté est positivement reliée à l'efficacité collective. En effet, pour l'ensemble de ces quatre échantillons, la performance de citoyenneté représente en moyenne 20 % de la variance de la performance quantitative, plus de 19 % de la variance de la performance qualitative, 25 % de la variance expliquée des indicateurs financiers d'efficacité et 38 % de la variance des indicateurs de service à la clientèle (Organ *et al.*, 2006). Par contre, il semble que les comportements d'aide soient plus fortement liés aux différents indicateurs d'efficacité organisationnelle que les comportements de vertu civique et d'esprit sportif (Podsakoff & MacKenzie, 1994; 1997). Des effets modérateurs pourraient expliquer la variabilité de la relation entre différentes formes de comportement de citoyenneté et l'efficacité organisationnelle. Le contexte organisationnel (ex. : taux de roulement, nature du système de récompenses, valeurs organisationnelles), les exigences liées à la tâche (ex. : type de technologie utilisée) de même que les caractéristiques individuelles (ex. : traits de personnalité, formation, expérience) sont tous susceptibles d'agir comme des variables modératrices (Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff *et al.*, 2000). Par exemple, les auteurs proposent que certains comportements de citoyenneté, telle la coopération, puissent avoir un impact différent sur l'efficacité organisationnelle dans

un environnement où les employés ont peu d'expérience, de formation ou de connaissances, contrairement à ce qui se produirait dans un environnement bénéficiant d'employés très expérimentés (Podsakoff *et al.*, 2000).

De son côté, Koys (2001) a adopté une mesure de la performance de citoyenneté basée sur la moyenne obtenue par les participants aux cinq dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle proposé par Organ (1988). L'auteur a considéré deux indicateurs d'efficacité organisationnelle, en l'occurrence la satisfaction de la clientèle et les profits réalisés par l'entreprise. Les analyses montrent que la performance de citoyenneté est positivement reliée aux profits réalisés par l'organisation ($R^2 = 21\%$). Par contre, aucune relation n'a été trouvée entre la performance de citoyenneté et la satisfaction des clients.

Dans le même ordre d'idées, Niles-Jolly (2003) s'est intéressé à la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés d'une chaîne de magasins d'alimentation et la qualité du service à la clientèle. La chercheuse a pris en compte trois facettes du comportement de citoyenneté organisationnelle, à savoir l'aide apportée aux clients, le soutien fourni aux collègues ainsi que le professionnalisme des employés. Les résultats ont confirmé que deux de ces trois dimensions – l'aide apportée aux clients et le professionnalisme – sont liées de manière significative à la qualité du service à la clientèle. Les corrélations rapportées sont respectivement de ,18 et de ,22.

Bref, les évidences empiriques, tout comme les postulats théoriques initiaux, témoignent de l'existence d'une relation positive entre la performance de citoyenneté et plusieurs indicateurs d'efficacité organisationnelle, tels la quantité et la qualité du travail, la rentabilité ainsi que l'évaluation de la performance par le supérieur. Or, si la performance de citoyenneté est évaluée essentiellement sur le plan individuel, qu'en est-il lorsque cette dernière est considérée dans un contexte d'équipe de travail? Certaines études se sont attardées à cet enjeu (Schnake & Dumler, 2003; Yee NG & Van Dyne, 2005) et, puisqu'il s'agit de la problématique centrale de cette recherche, la prochaine section vise à dresser un portrait exhaustif des connaissances sur ce sujet.

CHAPITRE V

LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ DANS UN CONTEXTE D'ÉQUIPE

Dans ce chapitre, nous considérons la performance de citoyenneté au sein des équipes de travail. Cette revue permettra de formuler les hypothèses retenues dans le cadre de la recherche actuelle. Dans un premier temps, les déterminants de la performance de citoyenneté dans l'équipe sont examinés, et plus particulièrement les variables liées à la distance et aux interactions entre les équipiers. Dans un second temps, la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe de travail est considérée.

5.1 L'équipe de travail

Depuis quelques années, les entreprises organisent graduellement le travail en considérant l'équipe plutôt que l'employé seul (Ilgen, 1999; Kozlowski & Bell, 2003; LePine *et al.*, 2000). L'équipe de travail représente un ensemble formel et permanent d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Gladstein, 1984; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990). Plusieurs motifs justifient cet intérêt croissant pour le fonctionnement par équipe de travail. La volonté de demeurer concurrentiel dans un marché global très compétitif exige de satisfaire les besoins élevés de la clientèle et d'améliorer continuellement la qualité des biens et des services offerts (Groesbeck & Van Aken, 2001; Hurley, 1998; Reilly & McGourty, 1998). L'aplatissement des structures hiérarchiques requiert des employés qu'ils soient plus flexibles et jouent un plus grand rôle dans la prise de décisions. Cet élément sous-tend par surcroît que les tâches à effectuer sont suffisamment complexes pour rendre leur exécution difficile pour une seule personne (Reilly & McGourty, 1998). Une économie de plus en plus fondée sur le savoir, accompagnée d'une main-d'œuvre en quête d'autonomie,

incite d'ailleurs les organisations à se transformer en profondeur (Roy & Audet, 2003). L'essor important qu'ont connu les technologies contribue aussi à cette tendance; dorénavant, les équipes ne sont plus contraintes dans le temps ou l'espace, ce qui facilite leur création et leur utilisation dans les organisations (Kozlowski & Bell, 2003). L'intérêt que suscite le travail en équipes pourrait de même être imputable, en partie, au mouvement de gestion par la qualité totale (Murphy & Cleveland, 1995). Cette approche véhiculée par Deming (1986) accentue l'importance d'une très large mobilisation du personnel comme déterminant critique de la performance (Lam & Schaubroeck, 1999; Langbert, 2000). Ainsi, la majorité de la variance observée relativement à la performance au travail serait provoquée par des facteurs issus de l'environnement et du groupe plutôt que par des différences individuelles. La gestion par la qualité totale s'inscrit donc davantage dans un contexte d'équipe de travail et de transformation des processus que dans une approche dite « traditionnelle » privilégiant les résultats individuels. Tous ces facteurs font de l'équipe de travail une structure de choix pour faire face à la demande.

Bien que l'on reconnaisse que la performance de citoyenneté mérite d'être considérée dans un contexte d'équipe de travail, la plupart des études empiriques ont été conduites selon un niveau individuel d'analyse (Ehrhart, 2004). Cette logique tient en partie au fait que les individus produisent eux-mêmes les comportements associés à la performance de citoyenneté. Cependant, tel que le mentionnait Organ (1988), une action individuelle ne peut à elle seule influencer l'ensemble de la performance d'un groupe ou d'une organisation. Par ailleurs, la distinction entre la performance liée à la tâche et la performance de citoyenneté est plus complexe sur le plan collectif (LePine *et al.*, 2000). La nature même d'une équipe implique que ses membres coopèrent entre eux afin de réaliser leur mandat. Les comportements d'aide peuvent en ce sens devenir des exigences de réussite pour le poste, et par le fait même être partie intégrante de la performance liée à la tâche. Par ailleurs, les comportements d'aide dans les équipes de travail n'en conservent pas moins leur implication « citoyenne » sur le plan de la performance. Le même comportement d'aide peut de ce fait faciliter directement la performance liée à la tâche, tout en contribuant à maintenir un climat de confiance et d'entraide entre les membres, de manière à encourager la répétition de tels gestes dans l'avenir (LePine *et al.*, 2000). Cette logique souligne par le fait même la

pertinence de ne pas réduire la performance de citoyenneté aux comportements extra-rôle, c'est-à-dire aux comportements considérés comme allant au-delà de la description de tâches.

Quelques chercheurs ont mis en relief l'importance de la performance de citoyenneté au sein des équipes de travail (Kidwell *et al.*, 1997; LePine *et al.*, 2000; Schnake & Dumler, 2003). Une étude de Van Dyne et LePine (1998) révèle que les supérieurs accordent des scores de rendement plus élevés aux employés et aux équipes qui adoptent davantage de comportements d'aide, de même qu'à ceux proposant des suggestions constructives afin d'améliorer le fonctionnement du groupe. Particulièrement, les résultats de cette recherche montrent que l'évaluation par les pairs des comportements extra-rôle augmente la variance expliquée par ces comportements quant au rendement obtenu six mois plus tard ($R^2 = 5\%$). Il semble donc que les membres d'une équipe manifestant des comportements liés à la performance de citoyenneté obtiennent des scores de rendement plus élevés de la part du supérieur lors de l'évaluation, et ce, malgré le fait que ce type de comportement ne soit généralement pas retenu dans les critères d'évaluation de l'équipe. Ce résultat est conforme à ceux d'autres études qui suggèrent que les comportements individuels reliés à la performance de citoyenneté influencent le jugement du supérieur quant à l'évaluation du rendement (Allen & Rush, 1998; MacKenzie *et al.*, 1991), la distribution des récompenses (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000) et l'octroi de promotions (Shore, Barksdale, & Shore, 1995).

En résumé, l'intérêt manifesté pour les équipes de travail dans les organisations et la pertinence de considérer la performance de citoyenneté au niveau collectif plutôt qu'individuel justifient que l'on s'attarde à la relation entre ces deux concepts. Les déterminants de la performance de citoyenneté de l'équipe seront d'abord considérés, puis il sera question des publications ayant examiné l'incidence de la performance de citoyenneté sur l'efficacité de l'équipe. Cette démarche permet de justifier les principales questions de recherches retenues dans le cadre de la présente étude.

5.2 Déterminants de la performance de citoyenneté propres à l'équipe

En dépit du fait que les antécédents de la performance de citoyenneté soient bien documentés sur le plan individuel, il existe peu d'études sur les déterminants propres à

l'équipe de travail (Ehrhart, 2004). Pourtant, à l'instar des caractéristiques individuelles, du contexte organisationnel, des spécificités de la tâche et des comportements du leader, l'on s'attend à ce que certaines caractéristiques de l'équipe influencent aussi la performance de citoyenneté (Organ *et al.*, 2006). Ces caractéristiques inhérentes à l'équipe sont présentées dans les lignes suivantes.

5.2.1 Cohésion entre les membres

La cohésion d'un groupe ou d'une équipe représente le degré d'affinité entre les membres et leur désir de demeurer au sein de cette unité (Kidwell *et al.*, 1997). La cohésion constituerait un antécédent important des comportements extra-rôle d'affiliation / promotion, qui s'apparentent aux comportements liés à la performance de citoyenneté (Van Dyne *et al.*, 1995). Il semble que les membres d'une équipe très cohésive soient plus sensibles aux autres et, par le fait même, plus disposés à adopter des comportements d'aide. Des études empiriques confirment la relation entre la cohésion de l'équipe et la performance de citoyenneté. George et Bettenhausen (1990) rapportent que la cohésion est reliée de manière significative à leur mesure du comportement organisationnel prosocial ($r = ,50$). Podsakoff et ses collègues (1996) notent, dans leur métaanalyse de 36 échantillons indépendants, que la cohésion corrèle de façon significative et positive avec les cinq formes de comportement de citoyenneté organisationnelle (altruisme, professionnalisme, esprit sportif, courtoisie et vertu civique; $r = ,10$ à $,17$). Kidwell et ses collaborateurs (1997) concluent également que le degré de cohésion du groupe ou de l'équipe affecte la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle ($R^2 = 13\%$). Particulièrement, les employés au sein d'un groupe plus cohésif sont évalués par leur supérieur comme adoptant davantage de comportements de courtoisie, et ce, au-delà de ce qui peut être expliqué par leur niveau individuel de satisfaction à l'égard du travail ou d'engagement organisationnel.

5.2.2 Qualité des relations

L'acronyme TMX (*team member exchange*) renvoie à la perception des membres d'un groupe ou d'une équipe quant à la qualité des relations qu'ils ont avec leurs pairs (Seers, 1989). Les équipes dont l'indice TMX est faible limitent leurs échanges à ce qui est minimalement requis pour accomplir le travail. Inversement, les équipes dont l'indice TMX est élevé interagissent au-delà de ce qui est nécessaire pour réaliser la tâche, entre autres, à des fins de partage des ressources et de soutien entre membres (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Organ *et al.*, 2006). Il est donc logique de s'attendre à ce que les membres d'une équipe ayant de bonnes relations entre eux manifestent davantage de comportements associés à la performance de citoyenneté. Deux études ont corroboré cette présomption. Liden et ses collègues (2000) ont d'abord examiné la relation entre l'indice TMX et la qualité du service à la clientèle assuré par les employés. Certaines mesures de cet indicateur de performance évaluent les comportements de coopération, d'où le parallèle avec la performance de citoyenneté. Les chercheurs ont ainsi remarqué une relation significative entre l'indice TMX et le service à la clientèle ($r = ,19$). Love (2001) a pour sa part recouru à des mesures plus traditionnelles du comportement de citoyenneté organisationnelle, en s'appuyant sur l'échelle de Podsakoff et ses collaborateurs (1990). La qualité des relations entre les membres des équipes participantes à l'étude s'est avérée positivement corrélée avec trois des cinq formes du comportement de citoyenneté organisationnelle, soit le professionnalisme ($r = ,14$), la vertu civique ($r = ,17$) et l'altruisme ($r = ,28$). Aucune relation significative n'a été observée entre l'indice TMX, la courtoisie et l'esprit sportif. Les résultats de ces deux études soutiennent à tout le moins partiellement l'existence d'un lien entre la qualité des relations entre les membres et la performance de citoyenneté au sein des équipes de travail.

5.2.3 Distance physique séparant les équipiers

L'interdépendance inhérente aux équipes de travail a longtemps exigé des membres qu'ils travaillent côte à côte. Or les avancées technologiques rendent désormais possible le travail à distance; les membres d'une même équipe peuvent donc œuvrer dans des lieux géographiques différents (Bell & Kozlowski, 2002; Kozlowski & Bell, 2003). L'on s'attend à

ce que le degré de séparation physique entre les membres d'une équipe ait des conséquences sur l'adoption des comportements liés à la performance de citoyenneté (Antonakis & Atwater, 2002; Ehrhart, 2001; Organ *et al.*, 2006). La séparation physique entre les employés diminuerait de façon considérable les possibilités de collaboration volontaire au travail (Kraut, Fussell, Brennan, & Siegel, 2002). Précisément, plus la distance séparant les membres d'une équipe serait grande, moins les occasions seraient nombreuses de manifester certaines formes de performance de citoyenneté, particulièrement interpersonnelle et organisationnelle (Organ *et al.*, 2006). Par exemple, il peut être ardu pour un employé de montrer à son collègue comment accomplir une nouvelle tâche lorsqu'ils travaillent dans des édifices différents. Sur le plan empirique, Pinto et ses collègues (1993) ont conclu que la proximité physique entre les équipiers constituait un déterminant significatif de la coopération dans les équipes par projet en milieu hospitalier ($\beta = ,20$). Dans la même veine, Podsakoff et coll. (1996) ont rapporté dans leur métaanalyse que la distance physique était négativement reliée à l'altruisme ($r = -,12$), et ce, même après avoir contrôlé les comportements de leadership, les caractéristiques organisationnelles et les spécificités de la tâche. Toutefois, la majorité des 36 études composant cette métaanalyse se sont attardées aux comportements du leader et des subordonnés plutôt qu'à ceux des membres d'une équipe. Enfin, Cummings et Ghosh (2005) ont observé une relation négative entre, d'une part, la distance géographique et, d'autre part, la recherche et la transmission de connaissances entre les membres d'une équipe ($\beta = -,13$). Bien que ces chercheurs ne font pas état du construit de performance de citoyenneté, la recherche et la transmission des connaissances entre équipiers s'apparente à certaines facettes de la performance de citoyenneté interpersonnelle définie par Coleman, Borman et leurs collaborateurs (2001; 2000).

Les études réalisées jusqu'à présent se sont essentiellement concentrées sur la performance de citoyenneté interpersonnelle et ont fait fi d'autres formes reconnues de la citoyenneté (c.-à-d. la performance de citoyenneté organisationnelle, la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi). De plus, la particularité des échantillons des recherches citées précédemment (Pinto *et al.*, 1993; Podsakoff *et al.*, 1996) rend difficile la généralisation des résultats à d'autres contextes d'équipes. Malgré ces limites importantes, ces résultats suggèrent tout de même que la distance puisse avoir un impact négatif sur la nature des interactions entre les membres d'une équipe. Quelques auteurs ont d'ailleurs

souligné la pertinence de s'attarder à la relation entre la séparation physique et la performance de citoyenneté (Ehrhart, 2004; Nielsen, 2001; Organ *et al.*, 2006; Salas, Stagl, & Burke, 2004). Cette question de recherche est aussi essentielle dans la pratique, puisque les transformations organisationnelles sont accompagnées d'une forte croissance des équipes virtuelles (Kozlowski & Bell, 2003; Roy & Audet, 2003). Dans ce contexte, il apparaît donc pertinent de soumettre l'hypothèse suivante :

H1 : La distance physique séparant les équipiers sera négativement liée à la performance de citoyenneté interpersonnelle, à la performance de citoyenneté organisationnelle, à la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi et, ainsi, à la performance de citoyenneté générale de l'équipe de travail.

5.2.4 Fréquence des interactions entre les équipiers

La fréquence des interactions entre les membres d'une équipe de travail est aussi susceptible d'influencer la performance de citoyenneté. Si les équipiers n'interagissent pas sur une base régulière, ils risquent d'y avoir peu d'occasions pour eux de manifester des comportements de citoyenneté, et ces comportements ne seront donc pas renforcés au sein de l'équipe (Ehrhart, 2004). Les interactions entre les équipiers peuvent se produire par voie directe (ex. : lors d'un face-à-face) ou indirecte (ex. : par courrier électronique), être de nature formelle ou informelle et être liées ou non à la tâche à accomplir. La fréquence des interactions est indépendante de la proximité physique entre les membres d'une équipe, bien que ces deux variables soient souvent intimement liées (Antonakis & Atwater, 2002). La proximité physique peut en effet favoriser la fréquence des interactions, sans toutefois en être la cause. Sur le plan théorique, il est possible que des équipiers soient physiquement très près l'un de l'autre, mais qu'ils entretiennent ensemble des contacts plutôt sporadiques.

Même si l'on soupçonne que la fréquence des interactions peut être un déterminant de la performance de citoyenneté dans l'équipe, aucune étude empirique ne s'est directement attardée à cette question. La fréquence des interactions a été examinée en relation avec la performance liée à la tâche (Crouch & Yetton, 1988), l'allocation des récompenses (Zhang,

2001), l'adaptation à un nouveau poste (Kramer, 1996) et la satisfaction à l'égard du travail (Callan, 1993). La plupart des corrélations relevées entre ces variables étaient positives. Par ailleurs, la majorité des études ayant considéré la fréquence des interactions se sont limitées à la relation dyadique entre le leader et le subordonné. Pourtant, les individus au sein d'un groupe ou d'une équipe de travail sont tout aussi susceptibles d'être affectés par le nombre d'interactions qu'ils ont avec leurs pairs (Napier & Ferris, 1993). Il nous paraît donc justifié dans le cadre de cette étude portant sur les équipes de travail d'examiner la relation entre la fréquence des interactions et la performance de citoyenneté. De plus, les appuis théoriques précédemment mentionnés étayaient la formulation d'une hypothèse de recherche, plutôt que d'une question exploratoire.

H2 : La fréquence des interactions entre les équipiers sera positivement liée à la performance de citoyenneté interpersonnelle, à la performance de citoyenneté organisationnelle, à la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi et, ainsi, à la performance de citoyenneté générale de l'équipe de travail.

5.3 Relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe

À la suite de l'établissement du lien entre la performance de citoyenneté individuelle et l'efficacité organisationnelle (chapitre 4), il a été suggéré que cette relation puisse être également observable au sein des équipes de travail (Podsakoff *et al.*, 1997). Certaines études prennent en considération des types de comportement qui peuvent être inclus dans la notion de performance de citoyenneté et hausser l'efficacité des équipes de travail. Particulièrement, ces études montrent que l'efficacité des équipes de travail, et notamment le rendement des équipes, est susceptible d'être accrue par la coopération, la communication, le soutien social et le soutien à l'innovation (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Barry & Stewart, 1997; Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Campion, Papper, & Medsker, 1996; Eby & Dobbins, 1997; Edmondson, 1999, 1999a; Hyatt & Ruddy, 1997; Janz, Colquitt, & Noe, 1997; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006a; Stewart & Barrick, 2000). Or, à notre connaissance, seulement quatre études

empiriques portant spécifiquement sur la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail ont été publiées à ce jour, à savoir celles de Podsakoff et coll. (1997), de Nielsen (2001), de Higgins (2002) ainsi que de Yee NG et Van Dyne (2005). Ces études sont décrites plus loin et leurs résultats sont résumés dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1
Synthèse des études portant sur la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail

Auteurs ¹	Lieu de collecte	Type d'équipe	Nombre d'équipes	Résultats
Podsakoff et coll. (1997)	Usine de papier	Production	40	Aide et quantité : $r = ,36^*$ Aide et qualité ² : $r = -,40^*$ Esprit sportif et quantité : $r = ,40^*$
Nielsen (2001)	6 organisations parapubliques ou privées	Service Production Management	52	CCO et performance T1 : $r = ,60^{**}$ CCO et performance T2 : $r = ,50^{**}$
Higgins (2002)	7 organisations privées	Service Production Management	47	CCO et performance : $r = ,74^{**}$ Altruisme et satisfaction groupe : $r = ,35^*$ Altruisme et viabilité groupe : $r = ,25^\dagger$ Esprit sportif et satisfaction groupe : $r = ,30^*$ Esprit sportif et viabilité groupe : $r = ,37^*$
Yee NG et Van Dyne (2005)	Milieu universitaire	Étudiants	176	Aide et performance : $\beta = -,03$ Aide (continuum de minimal à maximal) et performance : $\beta = ,20^{**}$

[†] Les corrélations rapportées sont significatives, $p < .10$

^{*} Les corrélations rapportées sont significatives, $p < .05$

^{**} Les corrélations rapportées sont significatives, $p < .01$

¹ Les études sont présentées de façon chronologique.

² La qualité représente le pourcentage de papier rejeté par le service du contrôle de la qualité.

Préalablement, il est à-propos de clarifier la notion d'efficacité des équipes de travail. Puisque la raison d'être d'une équipe consiste en la production d'un bien ou d'un service, le rendement est reconnu comme étant le principal critère d'efficacité de l'équipe (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; LePine *et al.*, 2000; Sundstrom *et al.*, 1990). Ce critère renvoie généralement à la productivité et à la qualité du travail. Outre les extrants liés au rendement de l'équipe, plusieurs auteurs soulignent la pertinence d'inclure des critères à caractère social afin de juger de l'efficacité d'une équipe de travail, telles la viabilité de l'équipe et la satisfaction des membres à l'égard de l'équipe (Brodbeck, 1996; Hackman, 1987; Kozlowski & Bell, 2003; Reilly & McGourty, 1998; Sundstrom *et al.*, 1990). Toutes les recherches détaillées dans les lignes suivantes et portant sur la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail ont adopté des critères d'efficacité liés au rendement, et deux d'entre elles ont évalué parallèlement des critères d'efficacité à caractère social.

Podsakoff et ses collaborateurs (1997) se sont intéressés au travail de 40 équipes de production d'une usine de papier. Ces chercheurs ont postulé que les différentes formes de comportement de citoyenneté organisationnelle (comportements d'aide, d'esprit sportif et de vertu civique) étaient reliées de façon significative aux indicateurs de performance de l'équipe (quantité et qualité du travail). Dans un premier temps, les membres devaient juger du niveau de comportement de citoyenneté organisationnelle manifesté par leur équipe respective. L'évaluation de chacun des membres fut ensuite agrégée au niveau de l'équipe. Quatre mois suivant cette collecte, les mesures objectives de quantité et de qualité du travail produit par l'équipe furent tirées des registres de l'organisation. L'analyse de ces données n'a que partiellement supporté l'hypothèse de recherche initiale. En effet, à la lumière des résultats obtenus, les comportements de citoyenneté organisationnelle paraissent prédire davantage la quantité plutôt que la qualité du travail. Particulièrement, tant les comportements d'aide que ceux d'esprit sportif se sont avérés significativement liés à la quantité de travail effectué par l'équipe. Par contre, seuls les comportements d'aide se sont avérés être liés de manière significative à la qualité du travail de l'équipe. Enfin, aucun lien n'a été trouvé entre les comportements de vertu civique et les deux indicateurs de performance. Ces résultats impliquent tout de même que les équipes dont les membres s'entraident afin de résoudre des problèmes liés au travail, en partageant leur expertise ou en

coopérant les uns avec les autres, sont plus productives, et ce, tant en termes de quantité que de qualité du travail, que les équipes qui ne démontrent pas de tels comportements d'aide. Également, les équipes dont les membres font preuve d'esprit sportif, par exemple en évitant de se plaindre inutilement et en soulignant les aspects positifs d'une situation, sont plus efficaces quant à la quantité de travail que les équipes qui ne manifestent pas ce type de comportement. Cette étude de Podsakoff et ses collaborateurs (1997) comprend toutefois des limites substantielles. D'abord, l'échantillon est composé de 40 équipes œuvrant dans le même secteur au sein d'une seule organisation, ce qui restreint considérablement la puissance statistique et la généralisation des résultats obtenus. Ensuite, le devis de recherche employé ne permet pas d'établir la direction de la relation entre la performance de citoyenneté des équipes et leur efficacité. Est-ce la performance de citoyenneté de l'équipe qui entraîne une augmentation de son efficacité, ou plutôt l'efficacité de l'équipe qui amène les membres à rapporter un niveau supérieur de performance de citoyenneté?

Nielsen (2001) s'est attardé à cette dernière problématique en adoptant un devis corrélationnel et longitudinal, de manière à évaluer la performance des équipes à deux reprises dans un intervalle minimal d'un mois. Des questionnaires furent distribués à 52 équipes de travail participant à l'étude. Les superviseurs de chacune des équipes devaient effectuer une évaluation des comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que de la performance de l'équipe. Cette dernière variable est représentée par cinq indicateurs principaux, soit la productivité, la qualité du travail, l'efficacité, la fiabilité et la résolution de conflits. Les membres ont également évalué les comportements de citoyenneté organisationnelle adoptés par leur équipe respective. Les résultats ont indiqué que les comportements de citoyenneté organisationnelle de l'équipe corrélaient de façon significative à la performance au temps 1 ($r = ,60$) et au temps 2 ($r = ,50$) de l'équipe. Ces constats confirment donc qu'un niveau élevé de performance de citoyenneté au sein de l'équipe est associé à une augmentation de son efficacité dans le temps. Cependant, les limites inhérentes à l'étude de Nielsen (2001) obligent à interpréter cette conclusion avec parcimonie. Entre autres, tout comme la majorité des études portant sur les équipes de travail, l'échantillon comprend seulement 52 équipes, ce qui diminue nécessairement la puissance statistique des analyses de cette recherche. De plus, il existe une variation considérable dans l'organisation d'appartenance des équipes examinées. Le fait que ces équipes aient été réunies au sein d'un

même échantillon aux fins d'analyses statistiques pourrait avoir contribué à masquer des différences importantes, notamment quant à l'influence possible de la culture organisationnelle sur l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle. Enfin, l'auteur reconnaît la présence possible d'un biais de variance commune entre les méthodes, car certaines variables dépendantes et indépendantes ont été jugées par le même groupe d'évaluateurs.

Higgins (2002) s'est aussi intéressée à la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'efficacité collective. Bien que cette chercheuse parle plutôt de « groupes », nous considérons que ses critères d'inclusion sont très semblables à ceux qui ont servi à désigner une équipe de travail. Ainsi, pour être considérés dans l'échantillon, les membres des 47 groupes qui ont participé à cette étude devaient manifester des interactions régulières, démontrer un niveau d'interdépendance moyen ou élevé, avoir un but commun à atteindre et être reconnus en tant que groupe par leur organisation. À l'instar de plusieurs de ses prédécesseurs, Higgins (2002) a recouru à l'échelle de Podsakoff et coll. (1990) pour mesurer cinq formes du comportement de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme, le professionnalisme, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique. Toutefois, en s'interrogeant sur le concept d'efficacité des équipes, l'auteure affirme que les critères d'évaluation de cette variable méritent d'être élargis. Comme le stipulait Hackman (1987), les critères d'efficacité d'une équipe ne doivent pas être réduits à des mesures objectives de productivité et de qualité du travail. Higgins (2002) a donc ajouté à ces critères de rendement deux autres mesures liées à la viabilité du groupe et à la satisfaction vis-à-vis du groupe. Cette contribution est importante, puisque la littérature antérieure avait négligé cet aspect. Dans cette étude, les membres étaient appelés à répondre aux questions relatives à la viabilité et à la satisfaction du groupe, alors que le supérieur immédiat était désigné pour juger de la productivité et du comportement de citoyenneté organisationnelle au sein du groupe. Les résultats ont de nouveau confirmé la relation significative entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et le rendement du groupe (quantité et qualité du travail produit). De plus, les cinq formes de comportement de citoyenneté organisationnelle se sont avérées liées de manière significative au rendement, ce qui n'avait pas été le cas dans les recherches précédentes. Aussi, les comportements d'altruisme et d'esprit sportif furent les seuls à être corrélés de façon significative et positive à la satisfaction et à la viabilité du

groupe ($r = ,25$ à $,37$). L'auteure souligne dans ses conclusions quelques limites à l'étude. Ces limites sont très semblables à celles relevées dans les deux recherches citées précédemment, en l'occurrence la faible taille de l'échantillon ainsi que des différences considérables dans le type et la nature des équipes examinées. Higgins (2002) ajoute qu'il serait pertinent de considérer d'autres variables liées à l'efficacité de l'équipe, puisque très peu de chercheurs ont élargi les critères au-delà de la productivité et de la qualité du travail.

La quatrième étude examinée dans la présente recension est celle de Yee NG et Van Dyne (2005). Ces derniers ont cherché à mieux comprendre une forme spécifique de la performance de citoyenneté - les comportements d'aide - et leurs conséquences sur la performance dans un contexte d'équipe. Contrairement aux recherches antérieures conduites en milieu organisationnel, les auteurs ont recruté 176 équipes d'étudiants dans le cadre d'un cours universitaire. Les comportements d'aide furent évalués sur le plan individuel par chacun des membres, puis agrégés par un calcul de moyenne au niveau de l'équipe. La performance fut pour sa part déterminée par la note obtenue au cours par l'équipe. Les premières analyses n'ont révélé aucune corrélation significative entre les comportements d'aide manifestés par les membres et la performance de l'équipe, ce qui contrastait avec les résultats des études précédentes. Yee NG et Van Dyne (2005) prirent donc l'initiative de considérer les variations entre les niveaux d'aide minimal (c.-à-d. résultat le plus faible obtenu par un membre selon l'échelle) et maximal (c.-à-d. résultat le plus élevé obtenu par un membre selon l'échelle) manifestés au sein d'une même équipe. Les auteurs ont ainsi observé que les équipes ayant le plus de disparité entre les comportements d'aide de leurs membres avaient tendance à moins bien performer. Donc, les équipes dont certains membres manifestent un nombre très élevé de comportements d'aide alors que d'autres en manifestent très peu sont susceptibles d'être moins performantes que celles dont les membres sont plus homogènes quant aux comportements d'aide. Ces constats suggèrent que la variabilité des comportements d'aide au sein d'une équipe est particulièrement importante et affecte certains indicateurs d'efficacité de l'équipe. Or le fait que l'échantillon soit composé d'étudiants soulève des questions quant à la validité externe de cette étude et on peut en conclure que ces résultats ne peuvent être généralisés à d'autres contextes.

En résumé, à la lumière des résultats décrits précédemment, il est justifié de considérer que la performance de citoyenneté peut être positivement reliée à l'efficacité de l'équipe de travail. Par contre, seulement quatre études se sont attardées à cette relation jusqu'à présent et, tel que mentionné, ces recherches présentent certaines limites importantes. De plus, la totalité des auteurs s'est concentrée sur des variantes du comportement de citoyenneté organisationnelle, tel qu'initialement proposé par Organ (1988). Pourtant, considérer une conceptualisation plus récente tenant compte des bénéficiaires de la performance de citoyenneté s'avérerait plus pertinent selon l'avis de plusieurs chercheurs (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000; Ehrhart, 2004; Kaufman & Borman, 2004; Williams & Anderson, 1991). Une étude explorant cette avenue contribuerait donc au développement des connaissances à ce sujet. Tous ces motifs appuient donc la formulation d'une troisième hypothèse qui stipule que la performance de citoyenneté sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe de travail, ce qui implique que :

H3a : La performance de citoyenneté interpersonnelle de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.

H3b : La performance de citoyenneté organisationnelle de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.

H3c : La performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.

En somme, nous avons postulé dans la section initiale de ce chapitre que deux caractéristiques propres à l'équipe, à savoir la distance et la fréquence des interactions entre les membres, pouvaient être associées à la performance de citoyenneté. Cette hypothèse est soutenue par bon nombre de constats théoriques et empiriques (Antonakis & Atwater, 2002; Cummings & Ghosh, 2005; Ehrhart, 2004; Napier & Ferris, 1993; Organ *et al.*, 2006; Pinto *et al.*, 1993; Podsakoff *et al.*, 1996). De plus, il vient d'être question d'une relation hypothétique entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail. Quatre études empiriques soutiennent la pertinence de cette hypothèse (Higgins, 2002; Nielsen,

2001; Podsakoff *et al.*, 1997; Yee NG & Van Dyne, 2005). Considérant les postulats formulés jusqu'à présent, il serait pertinent d'avancer une quatrième et une cinquième hypothèses concernant le rôle médiateur possible de la performance de citoyenneté entre, d'une part, la distance et la fréquence des interactions entre les équipiers et, d'autre part, l'efficacité des équipes de travail.

H4 : La performance de citoyenneté tiendra un rôle de médiateur dans la relation entre, d'une part, la distance séparant les équipiers et, d'autre part, l'efficacité de l'équipe de travail.

H5 : La performance de citoyenneté tiendra un rôle de médiateur dans la relation entre, d'une part, la fréquence des interactions entre les équipiers et, d'autre part, l'efficacité de l'équipe de travail.

Il s'agit d'une contribution importante de la recherche actuelle, puisque les études antérieures portant sur les équipes de travail ont uniquement considéré la performance de citoyenneté à titre de variable indépendante, en tant que déterminant de l'efficacité.

5.4 Intervention de l'interdépendance des équipiers comme variable modératrice

Tel que mentionné en introduction de ce chapitre, l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche représente un élément important de la définition des équipes de travail. Cette variable correspond à l'importance de l'influence qu'ont les comportements de chaque équipier sur les comportements et les résultats des autres équipiers, et ce, de façon réciproque (Forsyth, 1983). Cette caractéristique est susceptible de fluctuer d'une équipe à l'autre selon le mandat confié à l'équipe. Un faible niveau d'interdépendance permet à chacun des équipiers de fournir une contribution qui ne nécessite pas l'intervention directe des autres membres de l'équipe. À l'opposé, un niveau élevé d'interdépendance implique que les équipiers doivent collaborer entre eux afin de produire un bien ou un service, et que l'ordre des actions entreprises en ce sens soit flexible (Katz-Navon & Erez, 2005; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993).

Des études ont montré que l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche peut modérer la relation entre l'adoption de comportements liés à la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe (Campion *et al.*, 1996; Nielsen, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997). L'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers sur la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe s'exprimerait ainsi : plus les membres d'une équipe dépendent les uns des autres pour accomplir une tâche, plus les efforts de coopération, de soutien et de persistance associés à la performance de citoyenneté importent au succès de l'équipe (Nielsen, 2001). Ainsi, les recherches conduites à ce jour appuient la formulation de l'hypothèse suivante :

H6 : Plus l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche est élevée, plus la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe de travail sera forte. À l'opposé, lorsque l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sera faible, la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe de travail sera faible.

L'examen de cette hypothèse répond à une perspective de recherche formulée récemment par Organ et ses collaborateurs (2006), qui souligne le besoin d'examiner les mécanismes influençant la relation entre la performance de citoyenneté et le rendement organisationnel.

5.5 Bilan des connaissances et résumé des hypothèses de recherche

Jusqu'à présent, il a été montré qu'un autre type de performance, nommé performance de citoyenneté, se détache du domaine de performance liée à la tâche. La performance de citoyenneté correspond à des comportements des employés, qui ne sont pas nécessairement liés à leurs fonctions principales et prescrits par la description du poste qu'ils occupent. Ces comportements peuvent contribuer à améliorer le contexte social dans lequel s'inscrivent les activités liées à la tâche (Organ, 1997). Bien que la performance de citoyenneté ait été essentiellement considérée sous un angle d'analyse individuel (Ehrhart, 2004), bon nombre de chercheurs ont mis en relief l'importance de la performance de citoyenneté au sein des

équipes de travail (Kidwell *et al.*, 1997; LePine *et al.*, 2000; Schnake & Dumler, 2003). L'état des connaissances quant à la performance de citoyenneté des équipes de travail demeure toutefois embryonnaire; plusieurs variables restent à explorer. Les objectifs de cette étude sont donc multiples. D'abord, la recherche actuelle tente d'examiner la validité de la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail, en considérant l'impact relatif de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche. Les résultats de cette étude offrent aussi l'opportunité de raffiner les connaissances existantes quant aux déterminants de la performance de citoyenneté inhérents aux équipes de travail, en l'occurrence la distance physique et la fréquence des interactions entre les membres de l'équipe. Enfin, cette recherche a pour troisième objectif de considérer le rôle médiateur possible de la performance de citoyenneté. L'ensemble de ces contributions est représenté par cinq hypothèses principales ayant été soumises précédemment; le tableau 5.2 dresse un sommaire de celles-ci.

Sur le plan théorique, la présente étude permet de clarifier les conceptualisations existantes de la performance de citoyenneté en mettant à l'épreuve une taxonomie intégratrice qui chapeaute plusieurs construits similaires et considère les bénéficiaires du comportement. Cette approche a été négligée par les études antérieures, malgré le fait que plusieurs auteurs aient justifié la pertinence d'une telle conceptualisation (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000; Ehrhart, 2004; Kaufman & Borman, 2004; Williams & Anderson, 1991). Sur le plan méthodologique, cette recherche vise à pallier les limites inhérentes aux études s'étant attardées à la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité des équipes de travail. À cette fin, nous recourons à un échantillon composé de plusieurs équipes œuvrant en milieu organisationnel et évaluons l'efficacité de l'équipe tant au moyen de critères liés au rendement (productivité et qualité du travail) que de critères à caractère social (qualité de l'expérience groupale, engagement vis-à-vis de l'équipe et viabilité de l'équipe). De plus, nous faisons appel à deux sources distinctes d'évaluation, les équipiers et le supérieur immédiat, dans le but de réduire le biais de variance commune dans la mesure.

Tableau 5.2 Sommaire des hypothèses de recherche

Hypothèses	
1	La distance séparant les équipiers sera négativement liée à la performance de citoyenneté générale de l'équipe.
1a	La distance séparant les équipiers sera négativement liée à la performance de citoyenneté interpersonnelle de l'équipe.
1b	La distance séparant les équipiers sera négativement liée à la performance de citoyenneté organisationnelle de l'équipe.
1c	La distance séparant les équipiers sera négativement liée à la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi de l'équipe.
2	La fréquence des interactions entre les équipiers sera positivement liée à la performance de citoyenneté générale de l'équipe.
2a	La fréquence des interactions entre les équipiers sera positivement liée à la performance de citoyenneté interpersonnelle de l'équipe.
2b	La fréquence des interactions entre les équipiers sera positivement liée à la performance de citoyenneté organisationnelle de l'équipe.
2c	La fréquence des interactions entre les équipiers sera positivement liée à la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi de l'équipe.
3	La performance de citoyenneté de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.
3a	La performance de citoyenneté interpersonnelle de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.
3b	La performance de citoyenneté organisationnelle de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.
3c	La performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi de l'équipe sera positivement liée à l'efficacité de l'équipe.
4	La performance de citoyenneté tiendra un rôle de médiateur dans la relation entre, d'une part, la distance entre les équipiers et, d'autre part, l'efficacité de l'équipe.
5	La performance de citoyenneté tiendra un rôle de médiateur dans la relation entre, d'une part, la fréquence des interactions entre les équipiers et, d'autre part, l'efficacité de l'équipe.
6	Plus l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche est élevée, plus la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe de travail sera forte.

Sur le plan pratique, une compréhension étendue de la performance de citoyenneté au niveau collectif fournira des orientations pertinentes aux praticiens désirant améliorer le fonctionnement d'équipes de travail. La croissance des équipes virtuelles dans les organisations (Bell & Kozlowski, 2002; Kozlowski & Bell, 2003) renforce également la pertinence de s'attarder à la distance physique ainsi qu'à la fréquence des interactions entre les équipiers. Une meilleure connaissance de ces caractéristiques pourra favoriser la mise sur pied de programmes de formation ciblés axés sur la performance de citoyenneté des équipes en milieu organisationnel.

CHAPITRE VI

ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

À la suite de l'établissement dans les sections précédentes des bases théoriques qui sous-tendent la présente étude, il est question dans ce chapitre de l'élaboration du questionnaire utilisé pour cette recherche. Les étapes inhérentes à la construction de cet outil ainsi que l'étude préliminaire permettant d'apporter certains ajustements au questionnaire y sont détaillées.

6.1 Choix des énoncés du questionnaire

Dans le but d'élaborer un questionnaire destiné aux équipes de travail de divers milieux, un groupe de quatre experts est consulté. Ce groupe est composé de trois professeurs d'université maîtrisant les domaines de la performance et des équipes de travail, en plus de l'auteure de la présente thèse. Pour chacune des dimensions à mesurer, les experts retiennent les énoncés en s'appuyant sur des instruments psychométriques utilisés dans des études empiriques. Les prochaines lignes font état des variables prises en considération et du choix des énoncés pour évaluer ces dernières. Le tableau 6.1 présente pour chacune des variables à l'étude un exemple d'énoncé.

6.1.1 Distance physique séparant les équipiers

Le degré de séparation physique entre les équipiers est mesuré par un énoncé en sept points élaboré par Cummings (2001) et utilisé dans des études empiriques portant sur la dispersion géographique des équipes de travail (Cummings, 2001; Cummings & Ghosh, 2005; O'Leary & Cummings, 2002). Le score obtenu à cet énoncé corrèle positivement avec

Tableau 6.1 Exemples d'énoncés rendant compte des variables à l'étude

Variables	Exemples d'énoncés
Distance séparant les équipiers	Je travaille dans un édifice différent de la plupart des membres de mon équipe.
Fréquence des interactions	Nous interagissons fréquemment en tant qu'équipe.
PC interpersonnelle	Les membres de mon équipe font preuve de tact dans leurs relations avec les autres équipiers.
PC organisationnelle	Les membres de mon équipe se conforment aux règles et aux procédures.
PC dans les tâches ou l'emploi	Les membres de mon équipe corrigent systématiquement les conditions qui ne respectent pas les standards attendus.
Productivité	Mon équipe atteint un haut niveau de productivité au travail.
Qualité du travail	Mon équipe se préoccupe du moindre détail à effectuer, afin de s'assurer que tout soit fait correctement.
Qualité de l'expérience groupale	Le climat social qui règne dans mon équipe est bon.
Engagement vis-à-vis de l'équipe	Mon équipe représente beaucoup pour moi.
Viabilité de l'équipe	Les membres de mon équipe pourraient travailler ensemble longtemps.
Interdépendance des équipiers	Les membres de mon équipe doivent travailler en étroite collaboration pour effectuer leur travail.

des indicateurs objectifs de distance, tels le nombre d'endroits dans lesquels sont répartis les équipiers ($r = ,73$), le pourcentage d'équipiers étant seuls dans un endroit ($r = ,58$) ainsi que le nombre de miles séparant tous les équipiers ($r = ,49$) (O'Leary & Cummings, 2002). Cette mesure est également reconnue pour discriminer un faible niveau de dispersion entre les membres de l'équipe (O'Leary, 2002). Les répondants doivent préciser la distance physique séparant les membres de leur équipe respective, en indiquant où se situe leur lieu habituel de travail en rapport avec celui de l'ensemble des autres membres de l'équipe. Ainsi, à la question « de façon générale, je travaille », les répondants doivent faire un choix parmi sept points, à savoir : 1) dans la même pièce ou aire de travail que la plupart des membres de mon équipe, 2) dans le même corridor ou allée que la plupart des membres de mon équipe, 3) dans un corridor ou allée différent(e) de la plupart des membres de mon équipe, 4) à un étage différent de la plupart des membres de mon équipe, 5) dans un édifice différent de la plupart

des membres de mon équipe, 6) dans une ville différente de la plupart des membres de mon équipe, 7) dans un pays différent de la plupart des membres de mon équipe. Un faible score à cet énoncé indique que les équipiers travaillent assez près les uns des autres, alors qu'un score élevé témoigne d'un degré de séparation physique important entre les équipiers. Dans le but de faciliter l'interprétation des résultats, le terme « distance » sera utilisé dans la thèse pour signifier le degré de séparation physique entre les équipiers.

6.1.2 Fréquence des interactions entre les équipiers

La fréquence des interactions entre les équipiers est évaluée à l'aide d'une échelle tirée du *Team Climate Inventory* (Anderson & West, 1998). Cet outil a été développé dans le but de juger si le climat de travail du groupe est propice à l'innovation. Sa validation, à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, fait état d'une structure en cinq facteurs ($\chi^2/df = 1,96$; TLI = ,96; NFI = ,92; CFI = ,96). Le facteur considéré dans la présente étude, la fréquence des interactions, présente un coefficient alpha de ,84 et les indices d'accord interjuges (r_{wg}) pour chacun des énoncés de l'échelle varient entre ,90 et ,94 (Anderson & West, 1998). Ici, la fréquence des interactions est mesurée par quatre énoncés d'après lesquels le répondant est invité à se positionner selon une échelle en cinq points (1 = « jamais » et 5 = « toujours »). Un faible score à cette échelle fait état de contacts sporadiques entre les membres de l'équipe alors qu'un score élevé indique une fréquence d'interactions soutenue entre les équipiers.

6.1.3 Performance de citoyenneté

Tel qu'il a été précisé antérieurement, la conceptualisation de cette variable repose sur la taxonomie de Coleman et Borman (2000), qui met en relief trois facteurs de la performance de citoyenneté. Pour parvenir à cette structure intégratrice, ces auteurs ont parcouru la littérature relativement à chacune des formes de citoyenneté répertoriées à ce jour. Cette revue a généré 27 dimensions liées à la performance de citoyenneté. Les chercheurs ont fait appel à 44 psychologues industriels et organisationnels familiers avec les notions étudiées

afin de catégoriser les dimensions obtenues. Les données de cette catégorisation ont été regroupées de manière à engendrer une matrice corrélacionnelle. Cette dernière a été considérée selon une analyse factorielle exploratoire, une analyse MDS (*multidimensional scaling*) ainsi qu'une analyse typologique (*cluster analysis*). Les résultats de ces analyses révèlent un modèle intégré et hiérarchique de trois facteurs, nommément 1) la performance de citoyenneté interpersonnelle, 2) la performance de citoyenneté organisationnelle et 3) la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi. Ces facteurs représentent les catégories de comportements selon leurs bénéficiaires respectifs.

Borman, Buck et leurs collaborateurs (2001) ont tenu à confirmer et à raffiner le modèle initialement établi par Coleman et Borman (2000). Une étude a donc été conduite en considérant plus de 5000 exemples de comportements associés à la performance au travail, issus de 22 recherches menées par le Personnel Decisions Research Institute. Les chercheurs ont d'abord déterminé si chacun des exemples de comportement représentait davantage la performance liée à la tâche ou la performance de citoyenneté. Dans un second temps, la taxonomie de Coleman et Borman (2000) a été appliquée dans le but de classer les 2300 comportements ayant été associés à la performance de citoyenneté dans l'un ou l'autre des trois facteurs de ce modèle (performance de citoyenneté interpersonnelle, performance de citoyenneté organisationnelle ou performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi). Les comportements ont été classés dans chaque facteur, puis utilisés pour compléter la taxonomie de Coleman et Borman (2000). Une structure à trois facteurs a encore une fois été retenue, chacun des facteurs étant par contre définis de manière plus précise au moyen de sous-dimensions. Ainsi, la performance de citoyenneté interpersonnelle est composée de quatre sous-dimensions, à savoir l'aide, la coopération, la courtoisie et la motivation. Trois sous-dimensions incarnent la performance de citoyenneté organisationnelle, soit la représentation, la loyauté et la conformité. Enfin, les sous-dimensions de persistance, d'initiative et de perfectionnement sont toutes trois reliées à la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi. Les descriptions comportementales détaillées associées à cette taxonomie sont présentées à l'appendice A.

Trente-cinq énoncés ont été identifiés comme représentant ces trois facteurs de la performance de citoyenneté. Spécifiquement, seize énoncés sont liés à la performance de

citoyenneté interpersonnelle et répartis dans les quatre sous-dimensions suivantes : aide (5 énoncés), coopération (4 énoncés), courtoisie (3 énoncés) et motivation (4 énoncés). Neuf énoncés permettent d'évaluer la performance de citoyenneté organisationnelle et sont distribués de cette façon : représentation (3 énoncés), loyauté (3 énoncés) et conformité (3 énoncés). Enfin, dix énoncés mesurent la performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi, étant partagés entre trois sous-dimensions, soit la persistance (4 énoncés), l'initiative (3 énoncés) et le perfectionnement (3 énoncés). Chacun des énoncés inclut une affirmation à propos d'un comportement reflétant la performance de citoyenneté de l'équipe et débutant par « les membres de mon équipe... ». Les répondants sont invités à se positionner sur une échelle de type Likert en cinq points (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »), en se référant à ce qui se passe généralement dans leur équipe de travail. Un faible score à l'échelle signifie que les équipiers manifestent peu de comportements liés à la performance de citoyenneté, tandis qu'un score élevé révèle que les membres de l'équipe adoptent plusieurs de ces comportements.

La pertinence de recourir à l'échelle de Coleman et Borman (2000) plutôt qu'à d'autres mesures existantes de la citoyenneté tient au fait que cette mesure rallie la majorité des conceptualisations proposées dans la littérature. L'élaboration d'une mesure intégratrice est essentielle au développement des connaissances dans le domaine de la citoyenneté en milieu organisationnel. La présente thèse entame donc une première étape de validation du construit à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, qui est décrite au chapitre suivant.

6.1.4 Efficacité de l'équipe

Il semble ne pas y avoir de véritable consensus quant aux variables à considérer pour évaluer l'efficacité de l'équipe de travail. Brodbeck (1996) souligne toutefois que deux dimensions sont plus fréquemment soulevées dans la littérature à cet égard, en l'occurrence les extrants liés au rendement de l'équipe ainsi que les critères à caractère social. Ces dimensions ont donc été retenues dans la présente étude comme critères de l'efficacité de l'équipe de travail.

Extrants liés au rendement de l'équipe. Cet indicateur renvoie à la productivité et à la qualité du travail et est reconnu par plusieurs auteurs comme étant le principal critère d'efficacité de l'équipe (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; LePine *et al.*, 2000; Sundstrom *et al.*, 1990). L'unité conceptuelle de cette variable est l'équipe, ce qui signifie que l'appréciation du rendement doit rendre compte des résultats du travail de l'ensemble des membres de l'équipe (Murphy & Cleveland, 1995; Reilly & McGourty, 1998). Les six énoncés retenus ($\alpha = ,92$) pour juger de la productivité et de la qualité du travail de l'équipe sont issus de la taxonomie proposée par Ancona et Caldwell (1992). Cette taxonomie a notamment été utilisée dans la thèse doctorale de Nielsen (2001) portant sur la performance des équipes de travail. Les répondants doivent signifier leur degré d'accord aux énoncés selon une échelle en cinq points de type Likert (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »). Lorsque le score obtenu à l'échelle est bas, le rendement de l'équipe est faible. Inversement, lorsque le score obtenu à l'échelle est élevé, le rendement de l'équipe l'est aussi.

Critères à caractère social. La plupart des recherches tendent à considérer uniquement le rendement comme critère d'efficacité de l'équipe. Certains auteurs soulignent cependant la pertinence de s'attarder parallèlement à d'autres critères qui renvoient davantage aux attitudes des membres vis-à-vis de l'équipe (Brodbeck, 1996; Hackman, 1987; Higgins, 2002; Sundstrom *et al.*, 1990). Ainsi, trois critères à caractère social ont été retenus dans le cadre actuel, à savoir la qualité de l'expérience groupale, l'engagement à l'égard de l'équipe et la viabilité de l'équipe de travail. La qualité de l'expérience groupale correspond au degré auquel les équipiers parviennent à maintenir un climat positif au sein de l'équipe (Rousseau, 2003). Trois énoncés ($\alpha = ,96$) tirés de l'étude empirique menée par Aubé et Rousseau (2005) sont utilisés pour mesurer ce premier critère. L'engagement affectif des membres envers leur équipe de travail est ensuite évalué par une échelle de six énoncés ($\alpha = ,82$) basée sur celle de Meyer, Allen et Smith (1993) et adaptée pour un environnement francophone (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein, & Delhaise, 2001). Enfin, la viabilité de l'équipe désigne la volonté des équipiers de travailler de nouveau ensemble dans l'avenir (Sundstrom *et al.*, 1990). Dans son étude analysant la relation entre la justice procédurale et l'efficacité de l'équipe, Sinclair (2003) s'appuie sur trois énoncés ($\alpha = ,84$) tirés des travaux de Watson, Michaelsen et Sharp (1991) pour juger de la viabilité de l'équipe. Ces énoncés sont retenus

dans la présente recherche. Tous les énoncés associés aux critères d'efficacité à caractère social sont évalués selon une échelle de type Likert en cinq points (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »). Un faible score à l'échelle réfère à une perception plutôt négative des attitudes entretenues par les équipiers, alors qu'un score élevé indique une perception plutôt positive des attitudes étudiées. L'unité conceptuelle des critères d'efficacité à caractère social est l'équipe de travail.

6.1.5 Interdépendance des équipiers au regard de la tâche

La mesure de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche comporte cinq énoncés ($\alpha = ,76$) permettant d'évaluer si les membres de l'équipe dépendent les uns des autres lors de l'accomplissement de leur travail. Ces énoncés résultent de la traduction et de l'adaptation de l'échelle élaborée par Pearce et Gregersen (1991) et employée dans d'autres études empiriques portant sur les comportements d'aide en milieu de travail (Allen, Sargent, & Bradley, 2003; Anderson & Williams, 1996). Les auteurs rapportent des corrélations négatives entre, d'une part, la mesure d'interdépendance et, d'autre part, le construit d'indépendance et le coût associé à la recherche d'aide (Anderson & Williams, 1996; Pearce & Gregersen, 1991). Pour chacun des cinq énoncés liés à l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche, les répondants doivent indiquer leur accord sur une échelle de type Likert en cinq points (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »). Un faible score à l'échelle signifie que les membres de l'équipe dépendent peu les uns des autres pour accomplir le travail, tandis qu'un score élevé renvoie à une forte interdépendance entre les équipiers.

6.2 Participants

Dans le but de valider le questionnaire construit au moyen des mesures explicitées précédemment, une étude préliminaire est conduite auprès d'étudiants à la maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec à Montréal. Ces étudiants doivent posséder un bagage minimal d'un an en gestion de projet dans un milieu organisationnel pour être admis au

programme et sont donc familiers avec un fonctionnement par équipe de travail. Les équipes de projet répondent à la définition d'une équipe telle que proposée par Sundstrom et coll. (1990) et utilisée dans le présent contexte, c'est-à-dire qu'elles sont composées d'individus interdépendants et collectivement responsables de l'accomplissement d'une tâche définie par l'organisation. Les équipes de projet représentent un des quatre principaux types d'équipes de travail reconnus dans les typologies actuelles, outre les équipes autonomes, les équipes parallèles et les équipes de gestion (Cohen & Bailey, 1997).

Le questionnaire est distribué à 120 étudiants répartis dans cinq classes. De ce nombre, 72 étudiants ont retourné le questionnaire rempli au premier temps de mesure, pour un taux de participation se situant à 60 %. L'échantillon de cette étude initiale est composé de 40 % d'hommes et de 60 % de femmes, dont l'âge moyen est de 29,9 ans (écart type = 8,3). Les étudiants participants à l'étude ont tous minimalement terminé un baccalauréat et 35 % de ceux-ci ont achevé des études de cycles supérieurs. Pour ce qui est de leurs activités professionnelles, les répondants œuvrent au sein de leur organisation depuis 12,7 mois en moyenne (écart type = 29,6) et sont membres de leur équipe de projet respective depuis 10,4 mois en moyenne (écart type = 28,6). La taille de leur équipe d'appartenance varie entre 3 et 30 membres (moyenne = 6,4; écart type = 3,7; mode = 6,0). Parmi ces répondants, 54 étudiants ont retourné une seconde fois le questionnaire rempli.

6.3 Procédure

Une fois le consentement des professeurs impliqués obtenu, les étudiants sont rencontrés dans leur local de classe respectif. Le but général de l'étude leur est d'abord dévoilé et l'on répond à leurs questions. Un questionnaire accompagné d'une enveloppe de retour affranchie est par la suite distribué à tous les étudiants, qui sont libres de le remplir ou non. Dans le premier cas, ils doivent remplir le formulaire de consentement joint au questionnaire (appendice B). La confidentialité des informations est par ailleurs assurée et les étudiants sont invités à répondre individuellement au questionnaire. Cette procédure est réalisée à deux temps de mesure à intervalle de trois semaines, auprès des mêmes classes d'étudiants. Une version identique du questionnaire est utilisée au premier et au second temps de mesure.

6.4 Analyse des résultats

Le logiciel SPSS version 15.0 est utilisé pour les analyses. Les statistiques descriptives (moyenne, écart type, mode, minimum et maximum) de l'ensemble des variables étudiées sont contenues dans le tableau 6.2. De plus, dans le but de vérifier la fiabilité des échelles, les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont calculés et une analyse test-retest est effectuée. La considération concomitante de ces deux types d'indicateurs permet d'obtenir un plus ample aperçu des erreurs de mesure potentielles (Viswanathan, 2005). L'emploi d'une analyse test-retest est également pertinent dans le cas présent afin d'observer la fiabilité de la mesure de distance entre les équipiers, qui comprend un seul énoncé. Le tableau 6.3 résume les résultats de fiabilité obtenus pour chacune des variables à l'étude.

Tableau 6.2 Statistiques descriptives des variables à l'étude

Variables	Moyenne		Écart type		Mode		Minimum		Maximum	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Fréquence interactions ¹	3,91	4,04	0,78	0,62	4,00	4,00	2,00	5,00	3,00	5,00
Distance ²	3,03	3,44	1,95	1,99	1,00	5,00	1,00	6,00	1,00	6,00
Perf. de citoyenneté (PC) ³	3,52	3,76	0,47	0,44	3,86	3,83 ^a	1,91	2,69	4,23	4,60
<i>PC interpersonnelle</i>	3,55	3,83	0,55	0,49	4,00	4,00 ^a	1,50	2,44	4,56	4,69
<i>PC organisationnelle</i>	3,63	3,91	0,56	0,56	4,00	3,78	2,00	2,56	4,67	5,00
<i>PC dans les tâches/ emploi</i>	3,39	3,51	0,49	0,51	3,30 ^a	3,60	2,10	2,60	4,50	4,67
Efficacité ³	3,57	3,74	0,67	0,61	3,90	4,00	1,57	2,05	4,57	4,81
<i>Productivité</i>	3,46	3,54	0,72	0,70	3,67	3,33	1,00	2,00	4,67	5,00
<i>Qualité du travail</i>	3,64	3,89	0,78	0,69	4,00	4,00	1,67	2,33	5,00	5,00
<i>Qualité de l'expérience groupale</i>	3,54	3,67	0,72	0,60	3,83	3,83	1,50	1,50	5,00	4,67
<i>Engagement vis-à-vis de l'équipe</i>	3,48	3,77	0,96	0,88	4,00	4,00	1,17	1,83	5,00	5,00
<i>Viabilité de l'équipe</i>	3,84	3,91	1,12	1,09	5,00	4,00	1,00	1,00	5,00	5,00
Interdépendance ³	3,45	3,31	0,66	0,56	3,00	3,25	1,75	2,50	4,75	5,00

^a il existe plusieurs modes possibles, la valeur fournie par le logiciel SPSS est présentée.

¹ Échelle de mesure en cinq points : 1 = « jamais » et 5 = « toujours »

² Échelle de mesure en sept points : 1 = « dans la même pièce » et 7 = « dans un pays différent »

³ Échelle de mesure en cinq points : 1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »

Tableau 6.3 Fiabilité des échelles de mesure des variables à l'étude

Variables	Coefficient alpha T1	Coefficient alpha T2	Corrélation test-retest¹
Fréquence des interactions	,81	,81	,48
Distance séparant les équipiers	–	–	,88
Performance de citoyenneté (PC)	,93	,93	,57
PC interpersonnelle	,90	,88	,51
PC organisationnelle	,81	,86	,52
PC dans les tâches ou l'emploi	,75	,80	,68
Efficacité	,93	,93	,76
Productivité	,64	,76	,71
Qualité du travail	,81	,81	,67
Qualité de l'expérience groupale	,88	,84	,61
Engagement envers l'équipe	,94	,92	,68
Viabilité de l'équipe	,96	,94	,70
Interdépendance des équipiers p/r à la tâche	,77	,76	,60

¹ Les corrélations rapportées sont significatives, $p < .01$.

Outre la productivité au temps 1, tous les coefficients alpha se situent au-delà de ,75, ce qui indique un niveau acceptable de cohérence entre les énoncés pour chacune des variables. De plus, les coefficients de corrélation test-retest sont relativement acceptables, excepté les corrélations relatives à la fréquence des interactions ainsi qu'à la performance de citoyenneté interpersonnelle et organisationnelle. La cohérence interne de ces échelles est par contre très satisfaisante. De façon générale, il est attendu que les indices de cohérence interne soient plus élevés que les indicateurs de fiabilité test-retest, principalement parce que davantage de facteurs contribuent à l'erreur de mesure lorsque la méthode test-retest est employée (Murphy & Davidshofer, 2005). Entre autres, la sensibilisation entraînée par l'expérience du premier test et les changements pouvant survenir dans la vie des individus entre les deux temps de mesure sont susceptibles d'influencer les réponses des participants lors de la seconde passation.

Somme toute, en prenant en considération les indices de fiabilité des échelles, les commentaires formulés par les répondants à l'égard du questionnaire ainsi que les statistiques descriptives obtenues, quelques modifications sont apportées. Des erreurs de mesure sur deux énoncés liés à la performance de citoyenneté interpersonnelle conduisent au remplacement de ceux-ci par de nouveaux énoncés. Trois énoncés concernant la distance séparant les équipiers et l'engagement ne semblaient pas suffisamment précis aux yeux de certains répondants et sont donc formulés différemment. Enfin, pour pallier aux indicateurs de fiabilité moins satisfaisants, huit énoncés sont ajoutés au questionnaire. Ces énoncés supplémentaires s'apparentent aux variables suivantes : la performance de citoyenneté organisationnelle (1 énoncé), la performance de citoyenneté dans les tâches (1 énoncé), la productivité (2 énoncés), la qualité du travail (2 énoncés), la qualité de l'expérience groupale (1 énoncé) de même que la viabilité de l'équipe (1 énoncé). Le tableau 6.4 contient un sommaire du nombre d'énoncés retenus pour chacune des échelles. La version définitive du questionnaire (appendice C) compte au total 71 énoncés, excluant les deux énoncés démographiques liés à l'âge et au sexe du répondant, ainsi que les informations recueillies quant au secteur professionnel du participant, son ancienneté dans l'organisation et son ancienneté dans l'équipe de travail. Ce questionnaire constitue l'instrument employé dans l'étude principale de cette thèse; nous abordons cette étude au chapitre suivant.

Tableau 6.4 Nombre d'énoncés par échelle à la suite de l'étude préliminaire

Échelles	Nombre d'énoncés retenus
Fréquence des interactions entre les équipiers	4
Distance physique séparant les équipiers	1
Performance de citoyenneté interpersonnelle	16
Performance de citoyenneté organisationnelle	10
Performance de citoyenneté dans les tâches	11
Productivité	5
Qualité du travail	5
Qualité de l'expérience groupale	4
Engagement vis-à-vis l'équipe	6
Viabilité de l'équipe	4
Interdépendance des équipiers au regard de la tâche	5

CHAPITRE VII

ÉTUDE PRINCIPALE

Cette étude principale a pour objectif de confirmer la structure dimensionnelle des construits examinés et de vérifier de manière rigoureuse les hypothèses de recherche soumises précédemment. La méthodologie de recherche est d'abord décrite dans ce chapitre, en l'occurrence les participants à l'étude, la procédure ainsi que le matériel utilisé. L'analyse des résultats est présentée dans un deuxième temps.

7.1 Participants

Le choix des équipes de travail participantes représente un enjeu capital dans cette recherche; aussi le mode de sélection privilégié est non probabiliste. Cette stratégie est nécessaire puisqu'il n'est pas rare que le terme «équipe» soit galvaudé dans les organisations en étant employé pour désigner d'autres entités collectives, telles une unité, un service ou un département (Rousseau, 2003). Il importe donc de savoir si ces regroupements d'individus correspondent réellement à une équipe de travail. Cinq critères émergent de la documentation à cet effet (Hackman, 1987; Sundstrom *et al.*, 1990). Premièrement, les membres de l'équipe doivent réaliser au moins une tâche commune dont les résultats sont identifiables et mesurables. Ensuite, les membres doivent interagir et partager des ressources afin d'atteindre un but commun. Le troisième critère d'inclusion renvoie à l'importance pour l'équipe d'évoluer dans un contexte organisationnel avec lequel elle entretient des relations. Quatrièmement, les membres doivent se percevoir et être perçus par les autres comme formant une équipe de travail. Finalement, l'équipe doit être partie prenante de la structure formelle de l'organisation, et non y être rattachée de manière parallèle. Afin de s'assurer que ces critères soient respectés, une entrevue téléphonique est réalisée avec le supérieur

immédiat de chacune des équipes intéressées à participer à l'étude. Les informations fournies à cette étape ne sont pas considérées lors des analyses subséquentes, car elles visent essentiellement à bâtir un échantillon véritablement composé d'équipes de travail.

Rousseau (2003) spécifie également des critères à prendre en considération concernant la sélection des membres de l'équipe. Un individu, pour être accepté comme membre d'une équipe, doit d'une part travailler avec les autres membres depuis au moins trois mois et, d'autre part, travailler durant au moins 40 % de la période de travail de l'équipe (plus de deux jours sur cinq, par exemple). L'entrevue téléphonique avec le supérieur immédiat de l'équipe (« dans une semaine type, combien de temps chaque membre accorde-t-il au travail d'équipe? ») et un item du questionnaire (« depuis combien de temps êtes-vous membre de votre équipe de travail actuelle? ») font en sorte que l'échantillon soit composé d'équipes dont les membres répondent à ces caractéristiques particulières.

L'échantillon de cette étude est composé de 75 équipes de travail, soit 475 répondants (400 équipiers et 75 supérieurs immédiats). La taille des équipes varie entre 2 et 11 équipiers (moyenne = 5,33; écart type = 2,11; mode = 5,00). Le taux de participation par équipe varie entre 55 % et 100 %. Les équipes comprises dans l'échantillon travaillent pour diverses organisations du secteur public (85 %) et du secteur privé (15 %). Ces équipes sont réparties à travers trois principales catégories, soit des équipes de service (29 %), des équipes de gestion (13 %) et des équipes d'action œuvrant en services d'urgence (58 %).

7.2 Procédure

Des questionnaires sont acheminés par courrier postal au supérieur immédiat des équipes participantes. Ces envois sont accompagnés d'une lettre rappelant les grandes lignes de l'étude et précisant les consignes à respecter pour la passation (appendice D). Les équipiers ainsi que le supérieur immédiat sont invités à répondre individuellement au questionnaire et à le retourner aux chercheurs dans l'enveloppe qui l'accompagne. La participation est volontaire et les individus doivent fournir leur accord en signant un formulaire de consentement (appendice B). Tous sont informés de la confidentialité des informations fournies ainsi que de la possibilité de se retirer de l'étude en tout temps. L'appariement des

questionnaires est réalisé au moyen d'un numéro attribué au hasard à chacune des équipes participantes, de même qu'à l'aide du nom du supérieur immédiat. À la suite de l'analyse des données recueillies, un rapport est transmis au supérieur immédiat de chacune des équipes participantes afin de présenter les principaux résultats de l'équipe.

7.3 Matériel

La version définitive du questionnaire (appendice C) dont l'élaboration est décrite dans le chapitre précédent est utilisée pour recueillir les données auprès des équipiers. Une version courte de ce questionnaire est destinée au supérieur immédiat de l'équipe. Ce dernier doit juger de la distance physique séparant les équipiers, du rendement de l'équipe (productivité et qualité du travail) ainsi que de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche. L'évaluation de la fréquence des interactions, de la performance de citoyenneté ainsi que des critères d'efficacité à caractère social (qualité de l'expérience groupale, engagement vis-à-vis de l'équipe, viabilité de l'équipe) incombe donc aux équipiers. Le recours à deux sources distinctes d'évaluation (équipiers et supérieur immédiat) permet de réduire le biais de variance commune dans la mesure selon lequel une corrélation entre deux construits peut être artificiellement gonflée lorsqu'une même source d'évaluation est utilisée pour mesurer ceux-ci (Podsakoff & Organ, 1986). Cette procédure est d'autant plus pertinente du fait que le biais de variance commune touche la majorité des recherches examinant la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité du groupe ou de l'équipe (Podsakoff *et al.*, 2000).

7.4 Analyse factorielle confirmatoire

Avant de considérer les hypothèses de recherche, il est nécessaire de vérifier sur l'échantillon de l'étude ($n = 475$) que la structure factorielle des variables est représentée convenablement par les données. Pour ce faire, il est approprié de recourir à l'analyse factorielle confirmatoire (AFC); le logiciel LISREL 8.71 est utilisé à cette fin. En effet, l'AFC permet d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique posé *a priori* est confirmé par les données empiriques. Cette méthode se distingue de l'analyse factorielle exploratoire

(AFE), qui ne permet pas de valider une structure factorielle, mais plutôt de la faire émerger. Pour procéder à l'AFC, il importe donc de posséder une connaissance du concept, soit en se référant à un modèle théorique (les dimensions du construit), soit en recourant à des résultats empiriques antérieurs (les dimensions observées dans les travaux précédents). Ainsi, l'AFC confronte la théorie aux données recueillies sur le terrain au moyen de la validation d'un modèle de mesure ou des dimensions liées à un construit. Le nombre de facteurs ainsi que la structure factorielle sont définis préalablement de façon à établir dans quelle mesure les dimensions proposées s'harmonisent aux données empiriques (Lance & Vandenberg, 2002; Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002).

Plus précisément, l'AFC estime le modèle de mesure qui établit la structure des relations entre les variables latentes (variables dépendantes ou indépendantes) et les indicateurs ou énoncés qui servent à les mesurer. L'interprétation statistique de l'AFC repose sur la solution complètement standardisée. L'évaluation d'un modèle de mesure consiste à juger la qualité de l'ajustement de ce modèle aux données empiriques. Diamantopoulos et Siguaw (2000) suggèrent qu'une décision éclairée peut être prise quant à la qualité d'ajustement d'un modèle en s'appuyant sur les indices statistiques suivants :

- **Chi-Deux (χ^2)** : Il est préférable que la valeur du Chi-Deux soit faible. Un Chi-Deux qui n'est pas significatif ($p > ,05$) indique que le modèle théorique reproduit de manière convenable les données empiriques. Or, cet indice est très sensible à la taille de l'échantillon; des différences significatives peuvent donc être détectées par le Chi-Deux même si le modèle théorique représente bien les données empiriques.

- **RMSEA** : L'indice RMSEA « *Root Mean Square Error of Approximation* » confirme un bon ajustement du modèle théorique lorsque sa valeur est inférieure à 0,05; un ajustement convenable lorsque sa valeur oscille entre 0,05 et 0,08 et un ajustement faible lorsque sa valeur se révèle supérieure à 0,08.

- **SRMR** : L'indice SRMR « *Standardized Root Mean square Residual* » correspond à la moyenne des résiduels standardisés. Une valeur inférieure à 0,05 signale que le modèle théorique reproduit convenablement les données empiriques.

- **GFI** : La valeur du GFI « *Goodness of Fit Index* » doit être supérieure à 0,90 pour qu'un modèle soit jugé acceptable.

- **CFI** : À l'instar de l'indice précédent, la valeur du CFI « *Comparative Fit Index* » s'échelonne entre 0 et 1 et doit être supérieure à 0,90 pour indiquer une bonne harmonisation entre le modèle théorique et les données empiriques.

Au-delà de la vérification de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, des informations statistiques additionnelles sont requises pour évaluer les construits (Roussel *et al.*, 2002). D'abord, la fiabilité peut être mesurée par le coefficient ρ qui, contrairement au coefficient alpha, intègre de manière explicite l'erreur de mesure et s'avère moins sensible au nombre d'énoncés. L'interprétation du coefficient ρ est équivalente à l'alpha de Cronbach, dans la mesure où une bonne fiabilité des dimensions exige que l'indice soit égal ou supérieur à ,70. L'évaluation de l'indice de fiabilité ρ pour chaque dimension est réalisée au moyen de la formule suivante : $(\text{somme des contributions factorielles standardisées})^2 / [(\text{somme des contributions factorielles standardisées})^2 + \text{somme des erreurs de mesure des énoncés}]$. Après l'examen de la fiabilité, il est pertinent d'analyser la variance expliquée du facteur latent (dimension ou échelle). La variance expliquée est déterminée par la formule suivante : $(\text{somme des contributions factorielles standardisées élevée au carré}) / [(\text{somme des contributions factorielles standardisées élevée au carré}) + \text{somme des erreurs de mesure des énoncés}]$. La variance expliquée doit être supérieure à 50 % pour chacun des facteurs latents (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Les prochaines pages présentent la solution complètement standardisée de l'AFC pour chacune des variables examinées dans cette étude, à l'exception de la distance séparant les équipiers qui comprend un seul énoncé. Les indices permettant de conclure que les modèles retenus reproduisent convenablement les données empiriques sont également fournis, de même que l'indice de fiabilité ρ et la variance expliquée. L'appendice E contient les énoncés finals utilisés dans la vérification des hypothèses de recherche et met également en évidence les énoncés retirés du modèle.

7.4.1 Structure factorielle de la fréquence des interactions entre les équipiers

Les résultats du tableau 7.1 révèlent que les énoncés retenus caractérisent bien la variable « fréquence des interactions ». Il faut toutefois souligner qu'un des quatre énoncés est retiré

Tableau 7.1 AFC de la variable « fréquence des interactions entre les équipiers »

Solution complètement standardisée	
En tant qu'équipe, nous sommes en contact les uns avec les autres au travail	0,83
Nous restons en contact régulier les uns avec les autres	0,78
Nous interagissons fréquemment en tant qu'équipe	0,80

avant de procéder à l'application de l'AFC, cet item présentant une erreur de mesure *delta* – δ trop importante. Par ailleurs, les données empiriques indiquent que l'indice de cohérence interne (rhô) est de ,84, ce qui confirme la bonne fiabilité de cette échelle en trois énoncés. Par ailleurs, le niveau de variance expliquée par l'échelle « fréquence des interactions » est de 64 %, ce qui surpasse le seuil requis de 50 %.

7.4.2 Structure factorielle de la performance de citoyenneté

Performance de citoyenneté interpersonnelle. Tel que mentionné antérieurement, Coleman, Borman et coll. (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000) suggèrent une conceptualisation de la performance de citoyenneté interpersonnelle en quatre dimensions : 1) l'aide, 2) la coopération, 3) la courtoisie et 4) la motivation. Deux énoncés associés aux dimensions « aide » et « motivation » présentent cependant des erreurs de mesure élevées et sont donc retirés du modèle avant la conduite de l'AFC. Le tableau 7.2 présente la solution complètement standardisée de l'AFC de la performance de citoyenneté interpersonnelle. Il faut noter que la dimension « coopération » doit malheureusement être éliminée du modèle, puisque l'AFC a retracé des erreurs de mesure importantes sur les quatre énoncés associés à cette dimension ($\delta = ,53$ à $,74$). Les résultats témoignent de l'harmonisation entre ce modèle théorique (trois dimensions de la performance de citoyenneté interpersonnelle) et les données empiriques : $\chi^2 = 95,18$ (dl = 24; $p < ,001$); RMSEA = ,08; SRMR = ,05; GFI = ,95; CFI = ,98. Les données empiriques révèlent également que l'indice de fiabilité (rhô) des facteurs latents « aide », « courtoisie » et « motivation » oscille entre ,81 et ,82. Les trois échelles présentent donc une bonne fiabilité.

Tableau 7.2 AFC de la variable « performance de citoyenneté interpersonnelle »

Solution complètement standardisée	A	C	M
Montrent aux autres équipiers comment accomplir une tâche difficile	0,73		
Enseignent aux autres équipiers des connaissances ou des habiletés utiles	0,80		
Aident les autres équipiers à résoudre des problèmes liés au travail	0,76		
Démontrent de la considération à l'égard des autres équipiers		0,77	
Font preuve de courtoisie dans leurs relations avec les autres équipiers		0,79	
Font preuve de tact dans leurs relations avec les autres équipiers		0,76	
Encouragent les autres équipiers face aux difficultés			0,80
Démontrent de la confiance quant à l'aptitude des autres équipiers à obtenir du succès			0,78
Aident les autres équipiers à surmonter les échecs ou les revers			0,75

A : Aide; C : Courtoisie; M : Motivation

De plus, ces mêmes facteurs expliquent respectivement 59 %, 60 % et 61 % de la variance totale.

Afin de tester la validité d'un construit agrégé de la performance de citoyenneté interpersonnelle, une AFC de second ordre est menée. Dans les équations structurales, chaque facteur de premier ordre peut être interprété comme une variable dépendante et ainsi être expliqué par le facteur de second ordre. Les corrélations plutôt importantes observées entre les trois facteurs ($\phi = ,57$ à $,73$) justifient également la conduite d'une AFC de second ordre. Les résultats supportent la présence d'un construit agrégé de la performance de citoyenneté interpersonnelle. Les indices d'ajustement sont acceptables : $\chi^2 = 95,18$ (dl = 24; $p < ,001$); RMSEA = ,08; SRMR = ,05; GFI = ,95; CFI = ,98. D'autre part, la qualité des résultats est aussi confirmée par des pourcentages de variance expliquée R^2 satisfaisants. Le facteur latent de second ordre « performance de citoyenneté interpersonnelle » explique 48 % de la variance du facteur latent « aide », 68 % de la variance du facteur latent « courtoisie » et 78 % de la variance du facteur latent « motivation ». Somme toute, les données empiriques montrent que ces trois facteurs latents, particulièrement la courtoisie et la motivation, constituent des dimensions essentielles de la performance de citoyenneté interpersonnelle.

Performance de citoyenneté organisationnelle. La performance de citoyenneté organisationnelle se compose de trois dimensions, à savoir 1) la représentation, 2) la loyauté et 3) la conformité (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000). Deux énoncés concernant les dimensions « loyauté » et « conformité » présentent des erreurs de mesure importantes et sont ainsi retirés du modèle avant de procéder à l'AFC. La solution complètement standardisée de l'AFC (tableau 7.3) soutient le fait que le modèle théorique reproduit de façon adéquate les données empiriques : $\chi^2 = 60,79$ (dl = 17; $p < ,001$); RMSEA = ,08; SRMR = ,04; GFI = ,96; CFI = ,98. Les résultats montrent que l'indice de fiabilité (rhô) pour les facteurs latents « représentation », « loyauté » et « conformité » varie entre ,77 et ,83. Par ailleurs, ces trois facteurs expliquent respectivement 57 %, 62 % et 77 % de la variance totale.

Une AFC de second ordre permet de vérifier la validité d'un construit agrégé de la performance de citoyenneté organisationnelle. La teneur des corrélations entre les trois facteurs ($\phi = ,50$ à ,81) soutient la conduite d'une telle procédure. Or les résultats en ce sens sont plutôt équivoques. Ainsi, les indices d'ajustement sont relativement convenables : $\chi^2 = 81,19$ (dl = 17; $p < ,001$); RMSEA = ,09; SRMR = ,07; GFI = ,95; CFI = ,97. Par contre, les pourcentages de variance expliquée R^2 sont mitigés. Le facteur latent de second ordre « performance de citoyenneté organisationnelle » explique 74 % de la variance du facteur latent « représentation », 99 % de la variance du facteur latent « loyauté », mais seulement 24 % de la variance du facteur latent « conformité ». Les données empiriques ne permettent donc pas de conclure avec certitude que ces trois facteurs latents constituent des dimensions inhérentes au construit agrégé « performance de citoyenneté organisationnelle ». Il est donc préférable de traiter ces trois facteurs de manière indépendante.

Tableau 7.3 AFC de la variable « performance de citoyenneté organisationnelle »

Solution complètement standardisée	R	L	C
Défendent l'équipe lorsqu'elle fait face à la critique	0,66		
Soulignent les accomplissements ou les attributs positifs de l'équipe	0,83		
Expriment leur satisfaction à l'égard de l'équipe	0,77		
Affrontent les difficultés éprouvées par l'équipe sans se défiler		0,76	
Endossent ou soutiennent les objectifs de l'équipe en tout temps		0,79	
Sont fidèles aux engagements pris par l'équipe		0,82	
Se conforment aux règles ou aux procédures			0,84
Encouragent les autres équipiers à se conformer aux règles ou aux procédures			0,74

R : Représentation; L : Loyauté; C : Conformité

Performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi. Cette variable repose sur la présence de trois dimensions, soit 1) la persistance, 2) l'initiative et 3) le perfectionnement (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000). Les résultats du tableau 7.4 montrent que les indicateurs caractérisent bien la variable « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi ». Deux énoncés associés à la persistance et à l'initiative contiennent des erreurs de mesure élevées et sont donc éliminés du modèle. L'AFC confirme que le modèle retenu reproduit correctement les données empiriques : $\chi^2 = 66,66$ (dl = 24; $p < ,001$); RMSEA = ,07; SRMR = ,04; GFI = ,96; CFI = ,99. L'indice de fiabilité (rhô) se situe entre ,78 et ,85 pour chacun des facteurs. La persistance, l'initiative et le perfectionnement expliquent respectivement 59 %, 55 % et 66 % de la variance totale.

Tableau 7.4
AFC de la variable « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi »

Solution complètement standardisée	P	I	PF
Fournissent un effort supplémentaire afin de compléter une tâche avec succès, malgré les difficultés et les revers	0,81		
Atteignent des buts qui sont plus exigeants qu'à l'habitude	0,83		
Fournissent un rendement qui excède les standards normaux attendus	0,66		
Prennent l'initiative de faire le nécessaire pour atteindre les objectifs de l'équipe		0,82	
Corrigent systématiquement les conditions qui ne respectent pas les standards attendus		0,70	
Prennent les devants pour mettre en branle certaines tâches ou activités liées au travail		0,70	
Développent leurs connaissances ou leurs habiletés en suivant des cours de perfectionnement			0,76
Profitent des occasions de formation ou de développement offertes par l'organisation			0,85
Tentent d'enrichir leurs compétences en profitant des occasions qui s'offrent à eux dans l'environnement de travail			0,82

P : Persistance; I : Initiative; PF : Perfectionnement

La réalisation d'une AFC de second ordre, appuyée par la présence de corrélations élevées entre les facteurs ($\phi = ,49$ à $,85$), permet de tester la validité d'un construit agrégé de la performance de citoyenneté liée aux tâches ou à l'emploi. Malheureusement, les indices d'ajustement obtenus ne soutiennent pas l'adéquation entre le modèle théorique et les données empiriques: $\chi^2 = 311,34$ (dl = 25; $p < ,001$); RMSEA = $,17$; SRMR = $,13$; GFI = $,85$; CFI = $,91$. De plus, les pourcentages de variance expliquée R^2 ne sont pas satisfaisants. Le facteur latent de second ordre « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi » explique 58 % de la variance du facteur latent « persistance », 60 % de la variance du facteur latent « initiative » et 40 % de la variance du facteur latent « perfectionnement ». À la lumière de ces résultats, il n'est pas possible de conclure à un construit agrégé de « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi ». Les facteurs

« persistance », « initiative » et « perfectionnement » seront donc traités indépendamment les uns des autres, plutôt que comme trois facteurs d'un même construit agrégé.

Performance de citoyenneté. Bien que les résultats précédents n'appuient pas un construit agrégé « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi », une AFC est tout de même conduite pour valider le modèle théorique de la performance de citoyenneté établi par Coleman, Borman et coll. (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000). Le tableau 7.5 présente la solution complètement standardisée de l'AFC pour les trois facteurs de performance de citoyenneté (PC interpersonnelle, PC organisationnelle, PC dans les tâches ou l'emploi). Les indices d'ajustement témoignent du fait que le modèle théorique ne reproduit pas adéquatement les données empiriques : $\chi^2 = 1670,35$ (dl = 296; $p < ,001$); RMSEA = ,10; SRMR = ,07; GFI = ,76; CFI = ,94. Les indices de fiabilité (rhô) de chacun des facteurs latents sont quant à eux satisfaisants (,83 à ,87) et confirment la fiabilité des échelles. Toutefois, les facteurs « performance de citoyenneté interpersonnelle », « performance de citoyenneté organisationnelle » et « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi » expliquent respectivement 44 %, 47 % et 44 % de la variance totale, ce qui est en deçà du seuil exigé de 50 %.

En résumé, la validité de construit du modèle de Coleman, Borman et coll. (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000) n'est que partiellement appuyée sur le plan empirique. D'une part, une structure en neuf sous-dimensions de la performance de citoyenneté est soutenue par les données empiriques. D'autre part, seul le construit agrégé « performance de citoyenneté interpersonnelle » est véritablement confirmé par les résultats de cette étude, contrairement aux construits « performance de citoyenneté organisationnelle » et « performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi ». La structure en trois facteurs de la performance de citoyenneté telle que dévoilée par Coleman, Borman et leurs collaborateurs (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000) n'est donc pas confirmée dans le présent contexte. Il faut rappeler qu'à notre connaissance, aucune étude empirique ne s'est attardée à valider ce modèle de la performance de citoyenneté auprès d'équipes de travail. Il est donc envisageable que des distinctions importantes entre la performance de citoyenneté au niveau individuel et au niveau des équipes expliquent que le

Tableau 7.5 AFC de la variable « performance de citoyenneté »

Solution complètement standardisée	IN	OR	TE
Montrent aux autres équipiers comment accomplir une tâche difficile	0,55		
Enseignent aux autres équipiers des connaissances ou des habiletés utiles	0,59		
Aident les autres équipiers à résoudre des problèmes liés au travail	0,64		
Démontrent de la considération à l'égard des autres équipiers	0,76		
Font preuve de courtoisie dans leurs relations avec les autres équipiers	0,63		
Font preuve de tact dans leurs relations avec les autres équipiers	0,58		
Encouragent les autres équipiers face aux difficultés	0,74		
Démontrent de la confiance quant à l'aptitude des autres équipiers à obtenir du succès	0,73		
Aident les autres équipiers à surmonter les échecs ou les revers	0,69		
Défendent l'équipe lorsqu'elle fait face à la critique		0,61	
Soulignent les accomplissements ou les attributs positifs de l'équipe		0,73	
Expriment leur satisfaction à l'égard de l'équipe		0,72	
Affrontent les difficultés éprouvées par l'équipe sans se défiler		0,76	
Endossent ou soutiennent les objectifs de l'équipe en tout temps		0,75	
Sont fidèles aux engagements pris par l'équipe		0,77	
Se conforment aux règles ou aux procédures		0,55	
Encouragent les autres équipiers à se conformer aux règles ou aux procédures		0,52	
Fournissent un effort supplémentaire afin de compléter une tâche avec succès			0,76
Atteignent des buts qui sont plus exigeants qu'à l'habitude			0,74
Fournissent un rendement qui excède les standards normaux attendus			0,63
Prennent l'initiative de faire le nécessaire pour atteindre les objectifs			0,78
Corrigent systématiquement les conditions qui ne respectent pas les standards attendus			0,69
Prennent les devants pour mettre en branle certaines tâches liées au travail			0,68
Développent leurs connaissances ou leurs habiletés en suivant des cours de perfectionnement			0,53
Profitent des occasions de formation ou de développement offertes			0,49
Tentent d'enrichir leurs compétences en profitant des occasions qui s'offrent à eux dans l'environnement de travail			0,63

IN : Interpersonnelle; OR : Organisationnelle; TE : Dans les tâches ou l'emploi

modèle ne soit pas entièrement soutenu par les données recueillies. Dans la vérification des hypothèses de cette recherche, il est donc préférable de s'attarder de manière indépendante à chacune des neuf sous-dimensions établies, à savoir l'aide, la courtoisie, la motivation, la représentation, la loyauté, la conformité, la persistance, l'initiative et le perfectionnement.

7.4.3 Structure factorielle de l'efficacité de l'équipe

Productivité. Un des cinq énoncés représentant cette dimension est exclu puisqu'il présente une erreur de mesure *delta* – δ trop élevée. Les résultats du tableau 7.6 indiquent que les quatre indicateurs retenus représentent bien la variable « productivité ». L'AFC permet ainsi de conclure à un bon ajustement entre le modèle théorique et les données empiriques : $\chi^2 = 3.51$ (dl = 2; $p > ,05$); RMSEA = ,04; SRMR = ,01; GFI = 1,00; CFI = 1,00. Les résultats mettent en évidence que l'indice de fiabilité (rhô) pour le facteur « productivité » est de ,90. Ce facteur explique 70 % de la variance totale.

Qualité du travail. Les résultats mettent en évidence que le modèle théorique reproduit convenablement les données empiriques : $\chi^2 = 5,96$ (dl = 2; $p \geq ,05$); RMSEA = ,07; SRMR = ,01; GFI = ,99; CFI = 1,00. Les données empiriques révèlent également que l'indice de fiabilité (rhô) est de ,87. Le facteur « qualité du travail » explique 63 % de la variance. Par contre, une erreur de mesure importante au sujet d'un énoncé impose le retrait de cet indicateur avant de procéder à l'AFC. La solution complètement standardisée pour les quatre énoncés subsistants pour cette variable est présentée au tableau 7.7.

Qualité de l'expérience groupale. Les résultats du tableau 7.8 révèlent que les indicateurs choisis caractérisent bien la variable « qualité de l'expérience groupale ». Un énoncé est retiré avant de conduire l'AFC, compte tenu d'une erreur de mesure *delta* – δ élevée. L'échelle retenue possède une bonne fiabilité, comme en témoigne l'indice ρ de ,93. Le facteur latent explique 81 % de la variance totale.

Tableau 7.6 AFC de la variable « productivité »

Solution complètement standardisée	
Atteint un haut niveau de productivité au travail	0,80
Accomplit autant sinon plus de travail que ce qui est attendu	0,77
Atteint les normes requises en matière de productivité	0,88
Obtient d'excellents résultats en termes de productivité	0,89

Tableau 7.7 AFC de la variable « qualité du travail »

Solution complètement standardisée	
Est rigoureuse dans son travail	0,75
Fait le meilleur travail dont elle est capable – ne se contentant pas d'un travail passable	0,80
Se préoccupe du moindre détail de la tâche à effectuer, afin de s'assurer que tout soit fait correctement	0,82
Fait de l'excellent travail afin de déterminer ce qui pourrait favoriser un bon rendement dans l'avenir	0,81

Tableau 7.8 AFC de la variable « qualité de l'expérience groupale »

Solution complètement standardisée	
Le climat social qui règne dans notre équipe de travail est bon	0,86
Dans notre équipe de travail, les relations sont harmonieuses	0,96
Dans notre équipe de travail, on s'entend bien	0,88

Tableau 7.9 AFC de la variable « engagement vis-à-vis de l'équipe »

Solution complètement standardisée	
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à notre équipe	0,94
Je suis fier (fière) d'être membre de notre équipe	0,91
Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers notre équipe	0,93
J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans notre équipe	0,89

Engagement vis-à-vis de l'équipe. Le tableau 7.9 illustre la solution complètement standardisée de l'AFC de la variable « engagement vis-à-vis de l'équipe ». Deux énoncés sur six présentent des erreurs de mesure importantes et sont par le fait même retirés du modèle. Les résultats témoignent du caractère acceptable de l'ajustement entre le modèle théorique et les données empiriques : $\chi^2 = 8,63$ (dl = 2; $p < ,05$); RMSEA = ,09; SRMR = ,01; GFI = ,99; CFI = 1,00. Les quatre indicateurs retenus caractérisent donc bien la variable « engagement vis-à-vis de l'équipe ». Les données empiriques révèlent que l'indice de fiabilité (rhô) est de ,95. Le niveau de variance expliquée par l'échelle « engagement vis-à-vis de l'équipe » est de 84 %.

Viabilité de l'équipe. Les résultats du tableau 7.10 montrent que les indicateurs retenus dépeignent bien la variable « viabilité de l'équipe ». Cependant, une erreur de mesure importante affecte un énoncé; cet indicateur est par conséquent éliminé avant de procéder à l'AFC. Par ailleurs, les résultats obtenus d'après les trois autres énoncés confirment la fiabilité de cette échelle (indice $\rho = ,91$). De plus, le facteur « viabilité de l'équipe » explique 77 % de la variance totale.

Tableau 7.10 AFC de la variable « viabilité de l'équipe »

Solution complètement standardisée	
Les membres de notre équipe seraient d'accord pour travailler à nouveau avec le même groupe de personnes qui composent l'équipe	0,79
Les membres de notre équipe travailleraient bien ensemble à une autre tâche	0,88
Les membres de notre équipe aimeraient travailler avec cette même équipe pour accomplir une autre tâche	0,95

Efficacité de l'équipe. Enfin, une AFC est conduite pour valider le modèle théorique de l'efficacité de l'équipe, qui repose sur cinq facteurs latents (productivité, qualité du travail, qualité de l'expérience groupale, engagement vis-à-vis de l'équipe, viabilité de l'équipe). Le tableau 7.11 présente la solution complètement standardisée de l'AFC pour les facteurs d'efficacité de l'équipe. À la lumière des résultats obtenus, il est possible de conclure que le modèle théorique reproduit de manière satisfaisante les données empiriques : $\chi^2 = 304,22$ (dl = 125; $p < ,001$); RMSEA = ,06; SRMR = ,03; GFI = ,92; CFI = ,99. Les données empiriques révèlent aussi que l'indice de fiabilité (rhô) pour les facteurs latents « productivité », « qualité du travail », « qualité de l'expérience groupale », « engagement vis-à-vis de l'équipe » et « viabilité de l'équipe » varie entre ,87 et ,95. L'ensemble des échelles présentent donc une bonne fiabilité. Par ailleurs, ces mêmes facteurs expliquent respectivement 70 %, 64 %, 81 %, 84 % et 77 % de la variance totale.

En dernier lieu, une AFC de second ordre est réalisée afin de tester la validité d'un construit agrégé de l'efficacité de l'équipe de travail. Les résultats soutiennent la présence d'un construit agrégé de l'efficacité de l'équipe. Les indices d'ajustement sont adéquats : $\chi^2 = 198,67$ (dl = 127; $p < ,001$); RMSEA = ,04; SRMR = ,03; GFI = ,95; CFI = 1,00. La qualité des résultats est renforcée par des pourcentages de variance expliquée R^2 satisfaisants. Le facteur latent de second ordre « efficacité de l'équipe » explique 60 % de la variance du facteur latent « productivité », 35 % de la variance du facteur latent « qualité du travail », 60 % de la variance du facteur latent « qualité de l'expérience groupale », 82 % de la variance du facteur latent « engagement vis-à-vis de l'équipe » et 100 % de la variance du facteur latent « viabilité de l'équipe ». Bref, ces données empiriques indiquent que les cinq

facteurs latents précédemment mentionnés constituent des dimensions importantes de l'efficacité de l'équipe de travail.

Tableau 7.11 AFC de la variable « efficacité de l'équipe »

Solution complètement standardisée	PR	QU	EG	EN	VI
Atteint un haut niveau de productivité au travail	0,80				
Accomplit autant sinon plus de travail que ce qui est attendu	0,77				
Atteint les normes requises en matière de productivité	0,88				
Obtient d'excellents résultats en termes de productivité	0,88				
Est rigoureuse dans son travail		0,76			
Fait le meilleur travail dont elle est capable – ne se contentant pas d'un travail passable		0,79			
Se préoccupe du moindre détail de la tâche à effectuer, afin de s'assurer que tout soit fait correctement		0,82			
Fait de l'excellent travail afin de déterminer ce qui pourrait favoriser un bon rendement dans l'avenir		0,82			
Le climat social qui règne dans notre équipe de travail est bon			0,86		
Dans notre équipe de travail, les relations sont harmonieuses			0,96		
Dans notre équipe de travail, on s'entend bien			0,88		
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à notre équipe				0,94	
Je suis fier (fière) d'être membre de notre équipe				0,92	
Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers notre équipe				0,92	
J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans notre équipe				0,88	
Les membres de notre équipe seraient d'accord pour travailler à nouveau avec le même groupe de personnes qui composent l'équipe					0,86
Les membres de notre équipe travailleraient bien ensemble à une autre tâche					0,86
Les membres de notre équipe aimeraient travailler avec cette même équipe pour accomplir une autre tâche					0,91

PR : Productivité; QU : Qualité du travail; EG : Qualité de l'expérience groupale;
EN : Engagement vis-à-vis de l'équipe; VI : Viabilité de l'équipe

7.4.4 Structure factorielle de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche

Le tableau 7.12 présente la solution complètement standardisée de l'AFC de la variable « interdépendance des équipiers au regard de la tâche ». Deux énoncés sur cinq présentent des erreurs de mesure importantes et sont donc retirés du modèle avant de conduire l'AFC. Les résultats obtenus confirment la fiabilité de l'échelle en trois indicateurs (indice $\rho^2 = ,82$). Le facteur latent explique 61 % de la variance totale.

Tableau 7.12
AFC de la variable « interdépendance des équipiers au regard de la tâche »

Solution complètement standardisée	
Les membres de notre équipe doivent travailler en étroite collaboration pour effectuer leur travail	0,70
Les membres de notre équipe doivent se consulter fréquemment pour effectuer leur travail	0,87
Les membres de notre équipe doivent recevoir de l'information des autres membres de l'équipe pour effectuer leur travail	0,77

7.5 Agrégation des données

Puisque le niveau d'analyse est l'équipe, il est essentiel d'agréger les données provenant de chacun des équipiers. L'agrégation des données est possible dans la mesure où le degré de consensus au sein des équipes est suffisamment élevé (Chan, 1998). L'indice d'accord intergroupe r_{wg} (James, Demaree, & Wolf, 1984, 1993) constitue une méthode permettant de juger du caractère approprié de l'agrégation des données. La formule permettant d'obtenir cet indice d'accord est la suivante :

$$r_{wg} = 1 - (S^2_x / \sigma^2_E)$$

dans laquelle S^2_x correspond à la variance observée pour une variable donnée et σ^2_E fait référence à la variance attendue pour cette même variable lors d'une absence totale d'accord entre les évaluateurs (LeBreton, James, & Lindell, 2005). Bien qu'il subsiste un débat concernant l'utilisation de cet indice (Brown & Hauenstein, 2005; Lindell & Brandt, 1999), celui-ci demeure le plus fréquemment rapporté dans la littérature sur le comportement organisationnel (Bliese, 2000). Dans le cas actuel, les indices moyens d'accord intergroupe pour chacune des variables à l'étude varient entre ,74 et ,90 et se situent donc au-dessus du seuil de ,70 considéré acceptable par James, Demaree et Wolf (1984; 1993). Ces résultats se trouvent au tableau 7.13.

Tableau 7.13 Indices d'agrégation des données

Variables	r_{wg} moyens	ICC(1)
Fréquence des interactions entre les équipiers	,81	,19
Distance séparant les équipiers	*	*
Aide	,82	,13
Courtoisie	,81	,17
Motivation	,82	,15
Représentation	,82	,15
Loyauté	,81	,13
Conformité	,79	,13
Persistance	,85	,24
Initiative	,86	,21
Perfectionnement	,82	,29
Efficacité de l'équipe	,90	,28
Productivité de l'équipe	*	*
Qualité du travail de l'équipe	*	*
Qualité de l'expérience groupale	,83	,34
Engagement vis-à-vis de l'équipe	,74	,22
Viabilité de l'équipe	,77	,18
Interdépendance des équipiers au regard de la tâche	*	*

* Ces variables sont évaluées par le supérieur immédiat de l'équipe.

Dans le but d'appuyer davantage l'agrégation des données au niveau de l'équipe, le coefficient de corrélation intra-classe $ICC(1)$ est également calculé. Cette valeur est basée sur une analyse de variance (ANOVA) et fournit une indication quant à l'effet du groupe sur les variables étudiées (Bliese, 2000). Ainsi, il est possible d'interpréter le coefficient $ICC(1)$ comme le pourcentage de la variance totale pouvant être expliqué par l'appartenance à une équipe particulière. Concernant cette étude, les valeurs $ICC(1)$ de chacune des variables varient entre 0,13 et 0,34 (tableau 7.13) et se trouvent au-delà du point de coupure de 0,12 établi par James (1982). Dans l'ensemble, ces résultats fournissent donc un support suffisant pour procéder à l'agrégation des données au niveau de l'équipe.

7.6 Analyses préliminaires

Le score de chacune des équipes et à chacune des variables s'obtient en calculant d'abord la moyenne des résultats des membres par équipe, et ce, pour chacun des énoncés, puis en calculant ensuite la moyenne des résultats des énoncés relatifs à chacune des variables (Rousseau, 2003). Les statistiques descriptives (moyennes et écarts types), les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) ainsi que les coefficients de corrélation pour l'ensemble des variables étudiées sont présentés au tableau 7.14. Par ailleurs, les tests de signification des coefficients d'asymétrie (*skewness*), d'aplanissement (*kurtosis*) ainsi que ceux de Kolmogorov-Smirnov indiquent que les scores obtenus ne violent pas les postulats établis sur le plan de la normalité. Généralement, des indices d'asymétrie et d'aplanissement variant entre -2,0 et 2,0 sont jugés acceptables sur le plan psychométrique (Hopkins & Weeks, 1990). Les résultats obtenus à ce sujet sont détaillés en appendice F.

7.7 Vérification des hypothèses de recherche

7.7.1 Relation entre la distance séparant les équipiers et la performance de citoyenneté

Les analyses de corrélation sont utilisées afin de vérifier les hypothèses de recherche qui concernent les relations entre la distance physique séparant les équipiers et les sous-dimensions liées à la performance de citoyenneté. Il est supposé que la distance soit négativement liée à la performance de citoyenneté de l'équipe. Pourtant, il s'avère que la distance physique entre les équipiers est reliée de manière significative à une seule des neuf sous-dimensions de la performance de citoyenneté, à savoir la courtoisie ($r = ,27$; $p < ,05$). Cela signifie que plus les équipiers sont éloignés les uns des autres, plus ils tendent à manifester de la considération, de la courtoisie et du tact dans leurs relations avec les membres de l'équipe. Ce résultat entre en contradiction avec l'hypothèse proposée, qui stipule que la distance séparant les équipiers peut exercer un impact négatif sur la performance de citoyenneté de l'équipe. La première hypothèse n'est donc pas soutenue sur le plan empirique.

Tableau 7.14 Statistiques descriptives, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation

Variables	Moy	ÉT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Interactions	4,03	0,51	(,90)																	
2. Distance	1,72	1,33	-,26	(--)																
3. Aide	4,17	0,30	,41	,01	(,83)															
4. Courtoisie	3,97	0,44	,33	,27	,52	(,88)														
5. Motivation	3,83	0,38	,54	,05	,55	,53	(,85)													
6. Représentation	4,07	0,39	,55	,01	,46	,25	,77	(,83)												
7. Loyauté	3,90	0,39	,51	-,03	,42	,40	,74	,77	(,86)											
8. Conformité	3,94	0,36	,25	-,07	,24	,29	,42	,48	,64	(,81)										
9. Persistance	3,93	0,42	,47	,03	,54	,44	,73	,68	,78	,55	(,88)									
10. Initiative	3,84	0,42	,48	,07	,55	,47	,67	,70	,77	,63	,81	(,89)								
11. Perfectionnement	3,70	0,53	,14	,20	,54	,55	,51	,32	,40	,39	,55	,63	(,93)							
12. Efficacité ^a	4,10	0,37	,55	-,04	,47	,42	,64	,65	,64	,35	,59	,66	,35	(,71)						
13. Productivité	4,05	0,63	,20	,02	,17	,05	,26	,29	,27	,20	,21	,30	,18	,65	(,90)					
14. Qualité du travail	4,08	0,54	,04	-,12	,11	,12	,12	,15	,17	,06	,13	,21	,25	,57	,55	(,74)				
15. Exp. groupale	4,17	0,51	,55	,04	,52	,63	,65	,58	,58	,32	,55	,60	,36	,70	,08	,09	(,97)			
16. Engagement	4,11	0,54	,66	-,01	,46	,35	,68	,75	,69	,35	,64	,65	,23	,75	,16	,02	,73	(,97)		
17. Viabilité	4,12	0,48	,52	-,05	,46	,46	,57	,52	,56	,29	,59	,59	,19	,72	,09	,03	,78	,85	(,93)	
18. Interdépendance	3,88	0,81	,61	-,13	,29	,12	,53	,53	,51	,30	,43	,36	,12	,44	,14	,00	,39	,62	,40	(,90)

^a L'efficacité constitue une moyenne des énoncés liés à la productivité et à la qualité du travail tels que jugés par le supérieur, ainsi que des énoncés liés à la qualité de l'expérience groupale, à l'engagement vis-à-vis de l'équipe et à la viabilité de l'équipe.

Note : Les coefficients de cohérence interne sont indiqués sur la diagonale, n = 75

p < ,01 lorsque r ≥ ,30 □ et p < ,05 lorsque r ≥ ,24 □

7.7.2 Relation entre la fréquence des interactions et la performance de citoyenneté

Il est postulé que la fréquence des interactions entre les équipiers est positivement liée à la performance de citoyenneté de l'équipe. Les analyses de corrélation montrent que la fréquence des interactions telle qu'évaluée par les équipiers est significativement reliée à huit des neuf sous-dimensions associées à la performance de citoyenneté, soit l'aide ($r = ,41$; $p < ,01$), la courtoisie ($r = ,33$; $p < ,01$), la motivation ($r = ,54$; $p < ,01$), la représentation ($r = ,55$; $p < ,01$), la loyauté ($r = ,51$; $p < ,01$), la conformité ($r = ,25$; $p < ,05$), la persistance ($r = ,47$; $p < ,01$) et l'initiative ($r = ,48$; $p < ,01$). Seule la sous-dimension « perfectionnement » n'est pas liée de façon significative à la fréquence des interactions entre les membres de l'équipe. Globalement, il apparaît donc que plus les contacts entre les équipiers sont soutenus, plus ces derniers ont tendance à manifester des comportements associés à la performance de citoyenneté. L'hypothèse 2 est ainsi partiellement renforcée par les données empiriques.

7.7.3 Relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe

L'analyse des coefficients de corrélation permet de confirmer la troisième hypothèse selon laquelle la performance de citoyenneté est positivement liée à l'efficacité de l'équipe. En effet, toutes les sous-dimensions représentant la performance de citoyenneté sont corrélées de manière significative à l'efficacité de l'équipe ($r = ,35$ à $,66$; $p < ,01$). Il semble que l'initiative soit la sous-dimension la plus fortement associée à l'efficacité. Ici, quatre sous-dimensions de la performance de citoyenneté sont significativement reliées à la productivité de l'équipe : la motivation ($r = ,26$; $p < ,05$), la représentation ($r = ,29$; $p < ,05$), la loyauté ($r = ,27$; $p < ,05$) ainsi que l'initiative ($r = ,30$; $p < ,01$). Par ailleurs, le perfectionnement constitue la seule sous-dimension de la performance de citoyenneté qui corrèle de façon significative à la qualité du travail de l'équipe ($r = ,25$; $p < ,05$). Enfin, l'ensemble des sous-dimensions associées à la performance de citoyenneté est positivement et significativement relié aux trois variables d'efficacité à caractère social, c'est-à-dire la qualité de l'expérience groupale ($r = ,32$ à $,65$; $p < ,01$), l'engagement vis-à-vis de l'équipe ($r = ,35$ à $,75$; $p < ,01$) et la viabilité de l'équipe ($r = ,29$ à $,59$; $p < ,05$). Le perfectionnement fait figure d'exception,

puisque cette sous-dimension de la performance de citoyenneté est uniquement liée à la qualité de l'expérience groupale ($r = ,36$; $p < ,01$).

7.7.4 Effet médiateur de la performance de citoyenneté

Une variable est qualifiée de médiatrice lorsqu'elle permet d'expliquer, en totalité ou en partie, la relation entre un prédicteur et un critère (Baron & Kenny, 1986). Le schéma 1 de la figure 7.1 illustre la relation entre deux variables et met en évidence l'effet total (c) de X sur Y . Le schéma 2 de la figure 7.1 présente quant à lui l'intervention d'une variable M dans la relation entre X et Y ; il s'agit de la médiation dans sa plus simple expression. Dans ce schéma, l'effet direct (c') représente l'influence de X sur Y lorsque l'effet de la variable M est considéré.

Schéma 1

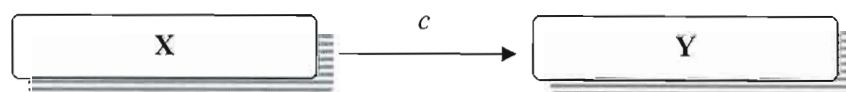


Schéma 2

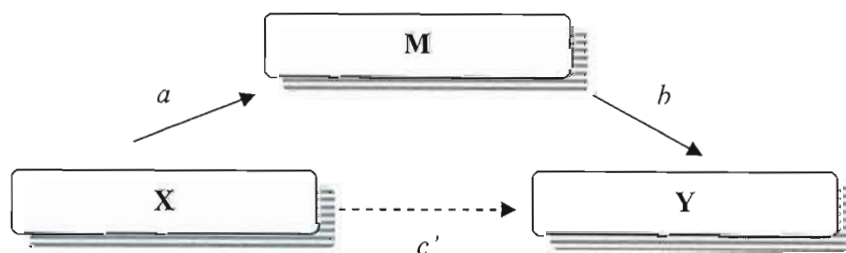


Figure 7.1 Illustration de l'effet direct entre X et Y (schéma 1) et de la relation de médiation (schéma 2)

La méthode d'analyse la plus souvent privilégiée afin de dégager un effet médiateur est celle que suggèrent Baron et Kenny (1986). Ces auteurs stipulent que trois conditions doivent être réunies pour qu'une variable soit considérée comme médiatrice : 1) la variable indépendante (VI) est significativement reliée à la variable dépendante (VD), 2) la VI est significativement reliée à la variable médiatrice (VM) et 3) la VM est significativement reliée à la VD lorsque l'effet de la VI est pris en compte. Or, il apparaît que la méthode de Baron et Kenny (1986) souffre d'une faible puissance statistique, particulièrement dans les cas où l'échantillon est de petite taille (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). De plus, cette procédure ne permet pas de tester formellement l'effet indirect (Preacher & Hayes, 2004).

L'effet indirect constitue une forme particulière de médiation où les variables X et Y ne sont pas directement liées entre elles, mais plutôt reliées indirectement à travers l'intervention d'une troisième variable M (c.-à-d. $X \rightarrow M$ et $M \rightarrow Y$) (Mathieu & Taylor, 2006). Il est ainsi possible de déceler la présence d'un effet indirect significatif même lorsque l'effet total ($X \rightarrow Y$) est pour sa part non significatif (MacKinnon *et al.*, 2002; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002). La taille de l'effet indirect correspond au produit des relations $X \rightarrow M$ et $M \rightarrow Y$ (ab), ce qui est équivalent à la différence entre l'effet total et l'effet direct ($c - c'$) dans la majorité des situations (Preacher & Hayes, 2004). Lorsque l'effet indirect (ab) est égal à l'effet total (c), il est possible d'affirmer que la variable M exerce une médiation complète dans la relation entre X et Y . Dans le même ordre d'idées, lorsque l'effet indirect est inférieur à l'effet total, l'on peut conclure que la variable M exerce une médiation partielle dans la relation entre X et Y (Shrout & Bolger, 2002).

La méthode proposée par Sobel (1982) permet de tester des modèles de médiation en prenant compte de l'effet indirect, tout en bénéficiant d'une puissance statistique supérieure à l'approche de Baron et Kenny (1986). Cependant, le test de Sobel (1982) se heurte également à certaines limites : d'une part, cette procédure est utile pour détecter des effets de médiation au sein de larges échantillons (Shrout & Bolger, 2002); d'autre part, le test de Sobel (1982) présume que les variables impliquées dans la relation de médiation respectent les postulats de normalité, ce qui n'est évidemment pas toujours le cas. Il semble que la violation des

prémisses de normalité risque d'engendrer davantage d'erreurs de type II³ et de réduire la puissance statistique des analyses de médiation (MacKinnon *et al.*, 2002; Preacher & Hayes, 2004).

La technique d'amorçage (*bootstrapping*) constitue une procédure particulièrement utile pour contrer les problèmes inhérents au test de Sobel (1982) (MacKinnon *et al.*, 2002). Cette approche non paramétrique permet d'estimer l'effet de médiation à l'intérieur d'un intervalle de confiance (IC) sans entretenir de présomption à propos de la forme de la distribution des variables (Preacher & Hayes, 2004). De plus, la technique d'amorçage peut être appliquée à des échantillons de taille moyenne, comprenant 20 à 80 sujets (Shrout & Bolger, 2002). Les macros utilisées dans la technique d'amorçage fournissent une estimation de l'effet indirect *ab* et de l'écart type, ainsi que l'intervalle de confiance (95 %) lié à la valeur obtenue. Dans le cas présent, compte tenu de la taille de l'échantillon ($n = 75$) et de la distribution légèrement asymétrique de certaines variables impliquées dans les hypothèses de médiation (c.-à-d. fréquence des interactions, distance physique séparant les équipiers), le recours à la technique d'amorçage paraît plus approprié que la méthode de Baron et Kenny (1986) ou le test de Sobel (1982). Ce type d'analyse est donc retenu pour examiner les hypothèses de médiation formulées dans cette thèse.

Shrout et Bolger (2002) résument en quatre étapes la technique d'amorçage⁴. Le but de cette démarche est de savoir si l'intervalle de confiance obtenu contient le nombre zéro; dans un tel cas, l'hypothèse de médiation est rejetée. Inversement, si l'intervalle de confiance ne contient pas le nombre zéro, l'hypothèse de médiation est acceptée (Bonett & Wright, 2007; Shrout & Bolger, 2002). L'étape initiale de la technique d'amorçage consiste à utiliser la base de données complète de l'étude à titre de population. Il suffit ensuite de faire un prélèvement au hasard dans les données de la population pour obtenir le nombre désiré d'échantillons. La seconde étape vise à estimer pour chacun des échantillons l'effet indirect *ab*, d'après les coefficients de régression standardisés des relations entre la VI et la VM, de même qu'entre la VM et la VD. Les deux premières étapes sont ainsi répétées plusieurs fois (à 1000 reprises,

³ L'erreur de type II (beta) signifie que l'hypothèse nulle n'est pas rejetée dans l'étude alors qu'il y a présence d'un effet dans la population.

⁴ Voir Preacher et Hayes (2004) pour un exemple détaillé de l'utilisation de cette technique.

par exemple). La dernière étape consiste à utiliser la distribution des estimations retenues pour former les intervalles de confiance (IC).

Concernant l'étude actuelle, il est postulé que la performance de citoyenneté joue un rôle médiateur dans la relation entre la distance séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe (hypothèse 4). Il est également envisagé que la performance de citoyenneté agisse comme médiateur dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe (hypothèse 5). Les sections suivantes décrivent la vérification empirique de ces deux questions de recherche.

Rôle médiateur de la performance de citoyenneté dans la relation entre la distance et l'efficacité de l'équipe

Un test de médiation est réalisé pour les neuf sous-dimensions de la performance de citoyenneté. Le tableau 7.15 résume les résultats obtenus à cet égard. L'effet total c de la relation entre la distance séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe est de $-,13$ ($ES = ,42$). Bien que ce résultat ne soit pas significatif, il est possible de juger si un effet indirect est exercé par chacune des sous-dimensions de la performance de citoyenneté dans cette relation. Pour la sous-dimension « aide », l'effet indirect ab est de $,06$ ($ES = ,21$) et l'intervalle de confiance varie entre $-,35$ et $,49$. Ce résultat ne permet pas de conclure que l'aide apportée par les équipiers peut exercer un rôle médiateur dans la relation entre la distance séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe. Les résultats ne sont pas plus probants au regard de la sous-dimension « motivation »; l'effet indirect ab est de $,28$ ($ES = ,30$) et l'intervalle de confiance oscille entre $-,28$ et $,93$. Concernant la « représentation », les données ne permettent pas d'affirmer que cette sous-dimension de la performance de citoyenneté puisse exercer un effet de médiation dans la relation entre la distance séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe ($ab = ,12$; $ES = ,29$; $IC = -,44$ à $,73$). Il s'avère également que la « loyauté » n'exerce pas une fonction de médiateur, comme en témoignent l'effet indirect ab ($-,04$; $ES = ,42$) ainsi que l'intervalle de confiance ($-,95$ à $,70$) obtenus pour cette variable.

Tableau 7.15

Les sous-dimensions de la performance de citoyenneté comme médiateurs de la relation entre la distance séparant les équipiers (VI) et l'efficacité de l'équipe (VD)

Médiateurs (VM)	Effets	Estimations	<i>p</i>	ES	IC 95 %	Variation
Aide	<i>a</i>	,39	,00	,09	(-,35; ,49)	n/a
	<i>b</i>	,13	n.s	,58		
	<i>c'</i>	-,18	n.s	,48		
	<i>ab</i>	,06		,21		
Courtoisie	<i>a</i>	,49	,00	,13	(.11; 1,07)	> 1,00*
	<i>b</i>	1,04	,01	,38		
	<i>c'</i>	-,65	n.s	,45		
	<i>ab</i>	,52		,26		
Motivation	<i>a</i>	,66	,00	,09	(-,28; ,93)	n/a
	<i>b</i>	,44	n.s	,53		
	<i>c'</i>	-,42	n.s	,55		
	<i>ab</i>	,28		,30		
Représentation	<i>a</i>	,70	,00	,10	(-,44; ,73)	n/a
	<i>b</i>	,17	n.s	,52		
	<i>c'</i>	-,25	n.s	,56		
	<i>ab</i>	,12		,29		
Loyauté	<i>a</i>	,68	,00	,09	(-,95; ,70)	n/a
	<i>b</i>	-,03	n.s	,53		
	<i>c'</i>	-,11	n.s	,56		
	<i>ab</i>	-,04		,42		
Conformité	<i>a</i>	,34	,00	,11	(-,57; ,25)	n/a
	<i>b</i>	-,26	n.s	,47		
	<i>c'</i>	-,05	n.s	,45		
	<i>ab</i>	-,09		,20		
Persistance	<i>a</i>	,68	,00	,11	(-,46; ,72)	n/a
	<i>b</i>	,23	n.s	,46		
	<i>c'</i>	-,29	n.s	,53		
	<i>ab</i>	,17		,30		
Initiative	<i>a</i>	,75	,00	,10	(-,36; 1,12)	n/a
	<i>b</i>	,53	n.s	,50		
	<i>c'</i>	-,53	n.s	,57		
	<i>ab</i>	,40		,37		
Perfectionnement	<i>a</i>	,51	,00	,16	(.02; ,82)	> 1,00*
	<i>b</i>	,61	,05	,31		
	<i>c'</i>	-,44	n.s	,44		
	<i>ab</i>	,34		,21		

Note: L'effet total *c* (relation entre VI et la VD) est de -,13 (n.s.); ES = ,42.

a = relation entre la VI et la VM; *b* = relation entre la VM et la VD lorsque l'effet de la VI est considéré; *c'* = relation entre la VI et la VD lorsque l'effet de la VM est considéré; *ab* = effet indirect.

Les estimations correspondent aux coefficients de régression standardisés. L'intervalle de confiance (IC) est établi selon les valeurs correspondant aux niveaux 2,5 % supérieur et 2,5 % inférieur de chaque distribution. La variation renvoie à la proportion de l'effet de médiation, soit l'effet indirect *ab* divisé par l'effet total *c*.

* indique un effet de suppression.

Le rôle médiateur de la « conformité » n'est pas non plus soutenu par les données empiriques, puisque l'effet indirect ab est de $-,09$ ($ES = ,20$) et que l'intervalle de confiance s'échelonne entre $-,57$ et $,25$. Enfin, deux autres sous-dimensions liées à la performance de citoyenneté n'interviennent pas comme médiateurs dans la relation entre la distance séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe. Les résultats obtenus pour la « persistance » sont les suivants : $ab = ,17$ ($ES = ,30$); $IC = -,46$ à $,72$. Au regard de « l'initiative », l'effet indirect ab est de $,40$ ($ES = ,37$) et l'intervalle de confiance se trouve entre $-,36$ et $1,12$.

Par ailleurs, les résultats observés pour les sous-dimensions « courtoisie » et « perfectionnement » sont plutôt inattendus. En effet, lorsqu'une hypothèse de médiation partielle est formulée, il est présumé que l'addition d'une troisième variable diminue l'ampleur de la relation entre la VI et la VD, puisque le médiateur vient expliquer une partie de cette relation. Or, dans le cas présent, la considération des sous-dimensions « courtoisie » et « perfectionnement » en tant que variables médiatrices augmente l'ampleur de la relation entre la VI et la VD ($c' > c$), au lieu de la diminuer. Lorsque cette situation se produit, c'est-à-dire qu'une variable vient accroître la validité prédictive d'une autre variable par son ajout dans l'équation de régression, il est question d'un effet de suppression (MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000; Tzelgov & Henik, 1991). L'effet de suppression est intimement lié à l'effet de médiation et peut donc être analysé à l'aide de la même méthode (Shrout & Bolger, 2002). Dans l'étude d'un modèle de médiation, l'effet de suppression est présent lorsque la valeur de l'effet indirect (ab) est positive et que la valeur de l'effet direct (c') est négative, ou l'inverse (MacKinnon *et al.*, 2000; Shrout & Bolger, 2002). Dans le cas de la sous-dimension « courtoisie », l'effet indirect obtenu est significatif ($ab = ,52$; $ES = ,26$; $IC = ,11$ à $1,07$). De plus, les valeurs de l'effet direct ($c' = -,65$) et de l'effet indirect ($ab = ,52$) sont opposées et la valeur de l'effet direct ($c' = -,65$) est supérieure à celle de l'effet total ($c = -,13$). Le même profil de résultats est observé pour la sous-dimension « perfectionnement » : l'effet indirect est significatif ($ab = ,34$; $ES = ,21$; $IC = ,02$; $,82$), les valeurs de l'effet direct et de l'effet indirect sont opposées (respectivement $-,44$ et $,34$) et la valeur de l'effet direct ($c = -,44$) surpasse celle de l'effet total ($-,13$). Dans ces conditions, il est possible que la courtoisie et le perfectionnement exercent un effet de suppression dans la relation entre la distance et la fréquence des interactions. Pourtant, dans ce cas particulier, puisque l'effet direct n'est pas statistiquement différent de zéro, les données peuvent également témoigner d'une médiation

complète. Il est en effet possible que l'estimation de la valeur de l'effet direct soit négative simplement à cause des fluctuations normales attribuables à l'échantillon (Shrout & Bolger, 2002). Dans ce cas précis, MacKinnon et ses collaborateurs (2002) considèrent qu'il s'agit plutôt d'un effet de suppression « empirique », dans la mesure où l'effet direct n'étant pas significativement différent de zéro, les chances que cette valeur soit négative – et donc que l'effet de suppression soit présent – sont de près de 50 %. En ce sens, certains auteurs considèrent que l'effet de suppression représente en fait une médiation incohérente (Davis, 1985; MacKinnon *et al.*, 2000). Cela implique que la relation entre la VI et la VD doit être interprétée avec prudence et discernement lorsque qu'un effet de suppression est constaté (Shrout & Bolger, 2002).

En somme, les résultats empiriques de cette thèse ne soutiennent pas le rôle médiateur de sept des neuf sous-dimensions de la performance de citoyenneté dans la relation entre la distance physique séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe. Il semble par ailleurs que la « courtoisie » et le « perfectionnement » exercent un effet de suppression dans cette relation. Cela signifie que le lien existant entre la distance et l'efficacité des équipes est beaucoup plus complexe que ce qui est présumé dans les hypothèses de recherche. Shrout et Bolger (2002) affirment que la suppression peut en partie expliquer pourquoi une relation pertinente au point de vue théorique ne se concrétise pas sur le plan empirique, comme c'est le cas pour la relation entre la distance et l'efficacité des équipes dans cette thèse. La quatrième hypothèse demeure tout de même infirmée.

Rôle médiateur de la performance de citoyenneté dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe

Un test de médiation est conduit pour chacune des sous-dimensions de la performance de citoyenneté. Les résultats obtenus sont présentés au tableau 7.16. Concernant la sous-dimension « aide », l'effet indirect ab est de ,13 (ES = ,07) et l'intervalle de confiance varie entre ,01 et ,28. Ces données soutiennent le rôle médiateur du niveau d'aide apporté par les équipiers dans la relation entre la distance et l'efficacité de l'équipe. Afin d'estimer la proportion de l'effet de médiation sur la relation entre la VI et la VD, l'effet indirect ab est

divisé par l'effet total c (Shrout et Bolger, 2002). L'effet de médiation de la variable « aide » explique ainsi 17 % de la variance dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Par ailleurs, il semble que la « courtoisie » n'exerce pas cette fonction de médiateur, comme en témoignent l'effet indirect ab ($,07$; $ES = ,07$) ainsi que l'intervalle de confiance ($-,05$ à $,22$) obtenus pour cette variable. Dans le cas de la sous-dimension « motivation », les résultats indiquent que cette variable exerce un effet de médiation dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe ($ab = ,28$; $ES = ,10$; $IC = ,10$ à $,46$). La variation liée à l'effet de médiation est de 37 %. Il s'avère également que la « représentation » joue un rôle médiateur entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. L'effet indirect ab est de $,31$ ($ES = ,15$) et l'intervalle de confiance s'étend de $,05$ à $,64$. L'effet de médiation exercé par la variable « représentation » explique ainsi 42 % de la variance de la relation entre la VI et la VD dans cette étude. Les résultats engendrés par la procédure d'amorçage appuient aussi le rôle de médiateur de la sous-dimension « loyauté » : l'effet indirect ab égale $,25$ ($ES = ,11$) et l'intervalle de confiance s'échelonne de $,05$ à $,47$. L'effet de médiation de la variable « loyauté » explique 33 % de la variance dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Concernant la « conformité », les données ne permettent pas de conclure que cette sous-dimension de la performance de citoyenneté peut exercer un effet de médiation dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe ($ab = ,03$; $ES = ,07$; $IC = -,11$ à $,19$). D'autre part, le rôle médiateur présumé de la sous-dimension « persistance » reçoit un appui empirique : l'effet indirect ab est de $,19$ ($ES = ,11$) et l'intervalle de confiance varie de $,01$ à $,45$. La « persistance » est donc responsable de 25 % de la variance de la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Finalement, les deux dernières sous-dimensions associées à la performance de citoyenneté n'interviennent pas comme médiateurs dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Les résultats obtenus pour « l'initiative » sont les suivants : $ab = ,19$ ($ES = ,10$); $IC = -,001$ à $,42$. Au regard du « perfectionnement », l'effet indirect ab est de $-,03$ ($ES = ,05$) et l'intervalle de confiance se trouve entre $-,15$ et $,06$.

Tableau 7.16

Les sous-dimensions de la performance de citoyenneté comme médiateurs de la relation entre la fréquence des interactions (VI) et l'efficacité de l'équipe (VD)

Médiateurs (VM)	Effets	Estimations	<i>p</i>	ES	IC 95%	Variation
Aide	<i>a</i>	,39	,00	,09	(,01; ,28)	,17
	<i>b</i>	,33	,07	,18		
	<i>c'</i>	,62	,00	,15		
	<i>ab</i>	,13		,07		
Courtoisie	<i>a</i>	,49	,00	,13	(-,05; ,22)	n/a
	<i>b</i>	,14	n.s	,13		
	<i>c'</i>	,68	,00	,15		
	<i>ab</i>	,07		,07		
Motivation	<i>a</i>	,66	,00	,09	(,10; ,46)	,37
	<i>b</i>	,43	,01	,16		
	<i>c'</i>	,47	,01	,17		
	<i>ab</i>	,28		,10		
Représentation	<i>a</i>	,70	,00	,10	(,05; ,64)	,42
	<i>b</i>	,44	,01	,16		
	<i>c'</i>	,44	,01	,17		
	<i>ab</i>	,31		,15		
Loyauté	<i>a</i>	,68	,00	,09	(,05; ,47)	,33
	<i>b</i>	,36	,03	,16		
	<i>c'</i>	,51	,00	,17		
	<i>ab</i>	,25		,11		
Conformité	<i>a</i>	,34	,00	,11	(-,11; ,19)	n/a
	<i>b</i>	,10	n.s	,15		
	<i>c'</i>	,72	,00	,15		
	<i>ab</i>	,03		,07		
Persistance	<i>a</i>	,68	,00	,11	(,01; ,45)	,25
	<i>b</i>	,28	,05	,14		
	<i>c'</i>	,56	,00	,16		
	<i>ab</i>	,19		,11		
Initiative	<i>a</i>	,75	,00	,10	(-,001; ,42)	n/a
	<i>b</i>	,25	n.s	,16		
	<i>c'</i>	,56	,00	,18		
	<i>ab</i>	,19		,10		
Perfectionnement	<i>a</i>	,51	,00	,16	(-,15; ,06)	n/a
	<i>b</i>	-,06	n.s	,10		
	<i>c'</i>	,78	,00	,15		
	<i>ab</i>	-,03		,05		

Note: L'effet total *c* (relation entre la VI et la VD) est de ,75 ($p < ,001$); ES = ,14.

a = relation entre la VI et la VM; *b* = relation entre la VM et la VD lorsque l'effet de la VI est considéré; *c'* = relation entre la VI et la VD lorsque l'effet de la VM est considéré; *ab* = effet indirect.

Les estimations correspondent aux coefficients de régression standardisés. L'intervalle de confiance (IC) est établi selon les valeurs correspondant aux niveaux 2,5 % supérieur et 2,5 % inférieur de chaque distribution. La variation renvoie à la force de l'effet de médiation, soit l'effet indirect *ab* divisé par l'effet total *c*.

En résumé, cinq des neuf sous-dimensions reliées à la performance de citoyenneté exercent un effet de médiation dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Il s'agit de l'aide, de la motivation, de la représentation, de la loyauté de même que de la persistance. Par opposition, le rôle médiateur de la courtoisie, de la conformité, de l'initiative et du perfectionnement n'est pas soutenu empiriquement. L'hypothèse 5 est de ce fait partiellement confirmée sur le plan empirique.

7.7.5 Effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche

La vérification de la dernière hypothèse concerne l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers dans les relations entre les sous-dimensions de la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe. La variable modératrice affecte la direction et/ou la force de la relation entre une VI et une VD (Baron & Kenny, 1986). La vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche s'appuie sur une analyse de régression hiérarchique (Todman & Dugard, 2007). Dans un premier temps, la VI (l'une des sous-dimensions associées à la performance de citoyenneté) et la variable modératrice (l'interdépendance des équipiers) sont entrées simultanément dans une analyse de régression où l'efficacité de l'équipe représente la variable dépendante. Ensuite, un terme d'interaction est ajouté à l'équation de régression, au moyen de la multiplication des scores de la VI et de la variable modératrice. Préalablement à ces étapes, les deux variables impliquées dans le terme d'interaction sont centrées afin de contrer le problème de multicollinéarité. Cette procédure transforme la VI et la variable modératrice en scores Z , permettant ainsi de réduire la force des corrélations entre ces variables et le terme d'interaction. L'effet modérateur est confirmé lorsque la variation de la valeur R^2 entre les deux équations de régression s'avère significative. Le seuil de signification est établi à ,10 (au lieu de ,05). Plusieurs auteurs corroborent cette initiative (Aguinis, 2004; Aiken & West, 1991; Murphy & Myors, 2004) et des études empiriques dont l'échantillon est composé d'équipes de travail ont antérieurement adopté cette stratégie afin de hausser la puissance statistique de ce type d'analyse (Love, 2001; Rousseau, 2003; Walz & Niehoff, 2000).

Les résultats obtenus (tableaux 7.17 à 7.25) montrent que l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche exerce un effet modérateur dans les relations entre trois sous-dimensions de la performance de citoyenneté – la courtoisie (tableau 7.18), la loyauté (tableau 7.21), la persistance (tableau 7.23) – et l'efficacité de l'équipe. La figure 7.2 illustre l'interaction entre la courtoisie et l'efficacité de l'équipe. La relation entre ces deux variables est positive dans tous les cas; par contre, la relation est plus forte à un niveau élevé d'interdépendance au regard de la tâche qu'à un faible niveau d'interdépendance. Dans le même ordre d'idées, la figure 7.3 expose l'interaction entre la loyauté et l'efficacité de l'équipe. Plus le niveau d'interdépendance des équipiers au regard de la tâche est élevé, plus la relation entre la loyauté et l'efficacité est forte. Enfin, la figure 7.4 présente l'interaction entre la persistance et l'efficacité de l'équipe. Encore une fois, il semble que la relation entre ces variables soit plus forte lorsque l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche est élevée.

Cependant, les résultats indiquent que l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche ne joue pas un rôle modérateur significatif entre les six autres sous-dimensions associées à la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe. Bref, les données empiriques appuient partiellement la sixième hypothèse portant sur l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche. Les pages suivantes contiennent les tableaux et les figures associés à la vérification de cette hypothèse de recherche, en débutant par les sous-dimensions de la performance de citoyenneté pour lesquelles les résultats s'avèrent significatifs.

Tableau 7.17

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la courtoisie et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Courtoisie	,31	,08	,37***	
Interdépendance des équipiers	,27	,07	,39***	,33***
Étape 2				
Courtoisie	,32	,08	,38***	
Interdépendance des équipiers	,24	,07	,36***	
Courtoisie * Interdépendance	,05	,03	,18*	,03*

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

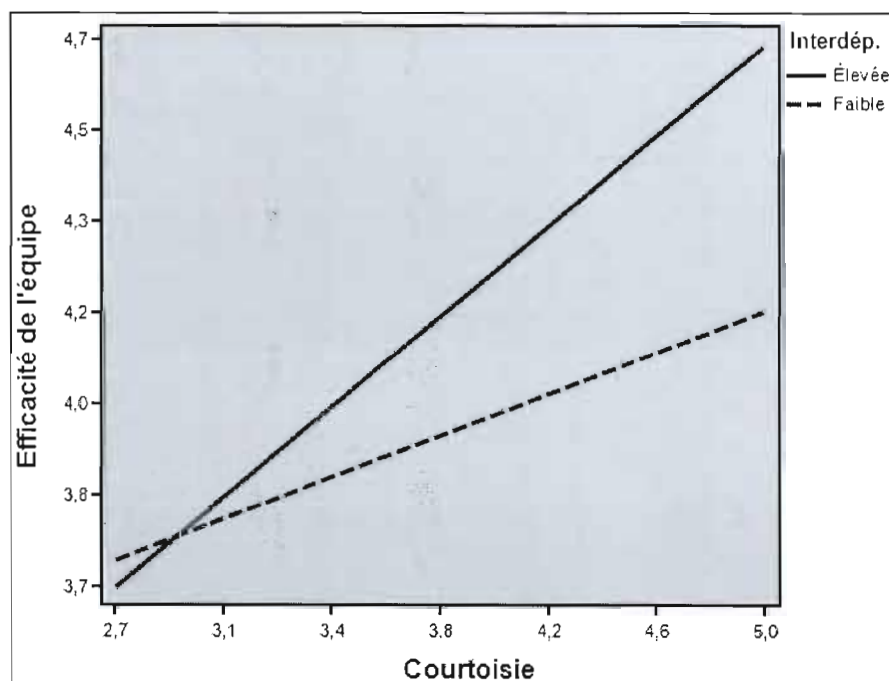


Figure 7.2 Interaction entre la courtoisie et l'efficacité de l'équipe à des niveaux élevé et faible d'interdépendance au regard de la tâche. Niveau élevé d'interdépendance = 1 écart type au-dessus de la moyenne; faible niveau d'interdépendance = 1 écart type sous la moyenne.

Tableau 7.18

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la loyauté et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Loyauté	,54	,10	,57***	
Interdépendance des équipiers	,10	,07	,14	,43***
Étape 2				
Loyauté	,56	,10	,59***	
Interdépendance des équipiers	,12	,07	,18*	
Loyauté * Interdépendance	,05	,03	,17*	,03*

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

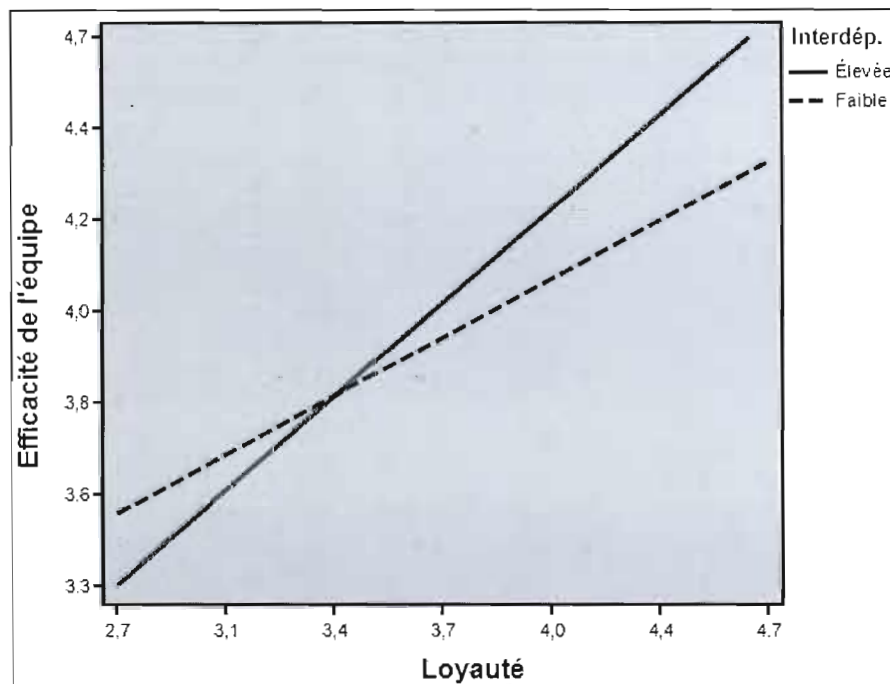


Figure 7.3 Interaction entre la loyauté et l'efficacité de l'équipe à des niveaux élevé et faible d'interdépendance au regard de la tâche. Niveau élevé d'interdépendance = 1 écart type au-dessus de la moyenne; faible niveau d'interdépendance = 1 écart type sous la moyenne.

Tableau 7.19

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la persistance et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Persistance	,43	,09	,49***	
Interdépendance des équipiers	,15	,07	,23**	,39***
Étape 2				
Persistance	,46	,09	,53***	
Interdépendance des équipiers	,17	,07	,25***	
Persistance * Interdépendance	,08	,03	,24***	,05***

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

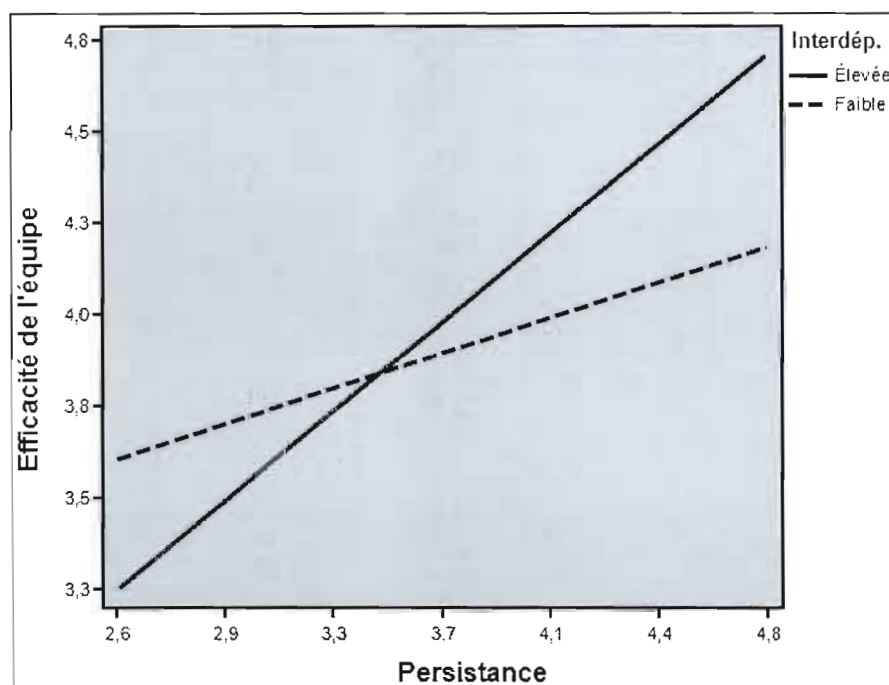


Figure 7.4 Interaction entre la persistance et l'efficacité de l'équipe à des niveaux élevé et faible d'interdépendance au regard de la tâche. Niveau élevé d'interdépendance = 1 écart type au-dessus de la moyenne; faible niveau d'interdépendance = 1 écart type sous la moyenne.

Tableau 7.20

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre l'aide et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Aide	,46	,12	,38***	
Interdépendance des équipiers	,22	,07	,33***	,32***
Étape 2				
Aide	,46	,12	,38***	
Interdépendance des équipiers	,21	,07	,31***	
Aide * Interdépendance	,04	,04	,11	,01

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

Tableau 7.21

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la motivation et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Motivation	,55	,10	,56***	
Interdépendance des équipiers	,09	,07	,14	,42***
Étape 2				
Motivation	,57	,10	,59***	
Interdépendance des équipiers	,11	,07	,17	
Motivation * Interdépendance	,04	,03	,13	,02

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

Tableau 7.22

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la représentation et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Représentation	,55	,10	,59***	
Interdépendance des équipiers	,08	,07	,12	,44***
Étape 2				
Représentation	,56	,10	,61***	
Interdépendance des équipiers	,10	,07	,15	
Représentation * Interdépendance	,03	,02	,12	,01

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

Tableau 7.23

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre la conformité et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Conformité	,24	,11	,24**	
Interdépendance des équipiers	,25	,07	,37***	,24***
Étape 2				
Conformité	,24	,11	,23**	
Interdépendance des équipiers	,25	,07	,36***	
Conformité * Interdépendance	-,02	,03	-,05	,00

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

Tableau 7.24

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre l'initiative et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Initiative	,51	,08	,58***	
Interdépendance des équipiers	,15	,06	,23**	,48***
Étape 2				
Initiative	,50	,08	,57***	
Interdépendance des équipiers	,16	,06	,24**	
Initiative * Interdépendance	,02	,03	,07	,01

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

Tableau 7.25

Analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche sur la relation entre le perfectionnement et l'efficacité de l'équipe

	<i>B</i>	ÉT <i>B</i>	β	ΔR^2
Étape 1				
Perfectionnement	,21	,07	,30***	
Interdépendance des équipiers	,27	,07	,40***	,28***
Étape 2				
Perfectionnement	,21	,07	,31***	
Interdépendance des équipiers	,24	,07	,36***	
Perfectionnement * Interdépendance	,06	,04	,17	,03

*** $p < ,01$ ** $p < ,05$ * $p < ,10$.

CHAPITRE VIII

DISCUSSION

Ce chapitre concerne essentiellement l'interprétation et la discussion des résultats empiriques obtenus. Il est également question des limites de la présente étude, ainsi que des perspectives de recherche pouvant contribuer à l'avancement des connaissances en ce qui a trait à la performance de citoyenneté des équipes de travail. Finalement, les implications pratiques de la thèse sont énoncées.

8.1 Interprétation et discussion des résultats

Cette étude se concentre sur trois enjeux principaux en regard de la performance de citoyenneté des équipes de travail. D'abord, elle met à l'épreuve une conception multidimensionnelle de la performance de citoyenneté proposée par Coleman, Borman et leurs collaborateurs (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000) dans un contexte d'équipe. Il est aussi question des relations entre les dimensions de la performance de citoyenneté et les critères d'efficacité de l'équipe. Enfin, cette recherche permet une compréhension approfondie du rôle de la performance de citoyenneté dans la relation entre deux caractéristiques propres à l'équipe – la distance séparant les équipiers ainsi que la fréquence de leurs interactions – et l'efficacité de l'équipe. La discussion des résultats est donc orientée en fonction de ces trois enjeux. Le tableau 8.1 résume le soutien empirique que recueille chacune des hypothèses formulées dans le cadre de cette thèse.

Tableau 8.1 Sommaire du soutien empirique renforçant les hypothèses de recherche

Hypothèses	Soutien empirique obtenu
1 La distance physique séparant les équipiers est négativement liée à la performance de citoyenneté de l'équipe	<i>Non soutenue</i> ; relation positive entre la distance et la courtoisie
2 La fréquence des interactions entre les équipiers est positivement liée à la performance de citoyenneté de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : aide, courtoisie, motivation, représentation, loyauté, conformité, persistance, initiative
3 La performance de citoyenneté de l'équipe est positivement liée à l'efficacité de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour l'ensemble des sous-dimensions de la performance de citoyenneté
3a La performance de citoyenneté de l'équipe est positivement liée à la productivité de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : motivation, représentation, loyauté, initiative
3b La performance de citoyenneté est positivement liée à la qualité du travail de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : perfectionnement
3c La performance de citoyenneté est positivement liée à la qualité de l'expérience groupale	<i>Soutenue</i> pour l'ensemble des sous-dimensions de la performance de citoyenneté
3d La performance de citoyenneté est positivement liée à l'engagement vis-à-vis de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : aide, courtoisie, motivation, représentation, loyauté, conformité, persistance, initiative
3e La performance de citoyenneté est positivement liée à la viabilité de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : aide, courtoisie, motivation, représentation, loyauté, conformité, persistance, initiative
4 La performance de citoyenneté agit comme médiateur dans la relation entre la distance physique séparant les équipiers et l'efficacité de l'équipe	<i>Non soutenue</i>
5 La performance de citoyenneté agit comme médiateur dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : aide, motivation, loyauté, représentation, persistance
6 L'interdépendance des équipiers au regard de la tâche exerce un rôle modérateur dans la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe	<i>Soutenue</i> pour : courtoisie, loyauté, persistance

Concernant le premier enjeu, les résultats de cette étude n'appuient que partiellement le modèle de performance de citoyenneté établi par Coleman, Borman et leurs collègues (Borman, Buck *et al.*, 2001; Coleman & Borman, 2000). Une structure en neuf sous-dimensions est mise en évidence par l'analyse factorielle confirmatoire : aide, courtoisie, motivation, représentation, loyauté, conformité, persistance, initiative et perfectionnement. Seule la coopération est retirée du modèle puisque les énoncés associés à cette sous-dimension présentent des erreurs de mesure importantes. Il est possible que les équipiers éprouvent certaines difficultés à distinguer les comportements de coopération des comportements d'aide. Les comportements d'aide sont de nature active (ex. : offrir une suggestion) et donc facilement identifiables, alors que les comportements de coopération sont de nature plutôt passive (ex. : accepter la suggestion d'un autre) et possiblement plus difficiles à détecter pour les équipiers. De même, un seul des trois facteurs, soit la performance de citoyenneté interpersonnelle, est véritablement confirmé par les données empiriques de cette étude. Tel que mentionné plus haut, la validation de ce modèle de la performance de citoyenneté dans un contexte d'équipe constitue une première. Aussi est-il possible que des différences significatives entre la performance de citoyenneté présente chez les individus et celle qui existe dans les équipes expliquent que le modèle théorique ne soit pas entièrement appuyé par les résultats de l'étude. Une explication potentielle réside dans le fait que la conceptualisation en trois facteurs de Coleman et Borman (2000) est structurée selon les bénéficiaires du comportement. Dans le cas de la performance de citoyenneté interpersonnelle, les bénéficiaires sont les équipiers eux-mêmes, de telle sorte que chacun profite directement des comportements d'aide, de courtoisie et de motivation manifestés par les autres membres de l'équipe. Concernant les comportements liés à la performance de citoyenneté organisationnelle, ils profitent davantage à l'équipe ou, à plus grande échelle, à l'organisation. Ainsi, représenter favorablement son équipe ou lui être loyal s'avère positif pour tous. Enfin, en ce qui a trait à la performance de citoyenneté liée aux tâches ou à l'emploi, les comportements tels le perfectionnement et l'initiative profitent essentiellement au mandat que doit réaliser l'équipe. Face à ces constats, il est probable que la performance de citoyenneté interpersonnelle soit davantage perçue comme un facteur inhérent au travail en équipe, car les équipiers perçoivent très concrètement l'apport fourni par ce type de performance. Dans cet ordre d'idées, Borman et Penner (2001) précisent que la performance

de citoyenneté est un concept extrêmement pertinent dans un contexte d'équipe de travail, mais que l'aspect interpersonnel demeure plus susceptible d'occuper une place prédominante. Malgré ces questionnements, quelques éléments des résultats de cette recherche suggèrent de maintenir une distinction entre les sous-dimensions de la performance de citoyenneté. Entre autres, cinq sous-dimensions de la performance de citoyenneté agissent comme médiateurs dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe, alors que les quatre autres sous-dimensions n'ont aucune incidence. De plus, les forces des relations avec les divers critères d'efficacité fluctuent selon la sous-dimension de la performance de citoyenneté considérée.

Justement, l'exploration de la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe constitue le second enjeu de cette thèse. Conformément à ce qui est postulé, les dimensions de la performance de citoyenneté se révèlent toutes positivement liées à l'efficacité générale de l'équipe. Précisément, au regard des critères de rendement, quatre sous-dimensions de la performance de citoyenneté (motivation, représentation, loyauté, initiative) montrent un lien significatif avec la productivité, alors que seule la dimension « perfectionnement » est reliée à la qualité du travail de l'équipe. Il est intéressant de comparer ces résultats à ceux des études précédentes. Podsakoff et ses collaborateurs (1997) ont également obtenu une corrélation positive entre l'esprit sportif des équipiers, qui s'apparente aux sous-dimensions « représentation » et « loyauté » du présent cadre, et la quantité de travail produite par les équipes de leur échantillon. Il semble donc que le fait d'adopter une attitude positive et de tolérer les difficultés en évitant de se plaindre permet aux équipes d'être plus productives au travail.

Par ailleurs, quelques recherches (Higgins, 2002; Nielsen, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997) établissent un lien positif entre l'aide fournie par les équipiers et les dimensions associées au rendement de l'équipe, alors que cette relation n'est pas confirmée dans la présente étude. Une raison pouvant justifier cette différence dans les résultats est le type d'équipe composant l'échantillon. Le lecteur sait déjà que l'échantillon de cette thèse est composé de trois principaux types d'équipes, à savoir les équipes de service, les équipes de gestion et les équipes d'action œuvrant en service d'urgence. En considérant uniquement les équipes d'action, une corrélation de ,31 ($p < ,05$) est observée entre l'aide prodiguée par les équipiers

et la productivité de l'équipe. Ce résultat est cohérent avec les conclusions des recherches précédentes. Pourtant, ce lien n'est pas significatif dans le cas des deux autres types d'équipes composant l'échantillon. Le degré d'interdépendance des équipiers au regard de la tâche ne peut être mis en cause, car les résultats montrent que cette caractéristique n'exerce pas un rôle modérateur dans la relation entre l'aide et l'efficacité de l'équipe. Aussi est-il probable que la nature même du travail accompli par l'équipe puisse expliquer la présence ou l'absence de corrélation entre l'aide et le rendement. Toutes les études (Higgins, 2002; Nielsen, 2001; Podsakoff *et al.*, 1997) ayant trouvé un lien positif entre ces variables comptaient sur des équipes de production représentant la majorité ou la totalité de leur échantillon. Par définition, ce type d'équipe est composé d'employés qui travaillent ensemble continuellement dans le but de générer un produit ou un service (Cohen & Bailey, 1997; Sundstrom *et al.*, 1990). La collaboration entre les équipiers est donc inhérente à l'accomplissement du travail, comme c'est le cas pour les équipiers des services d'urgence. Dans ces cas particuliers, l'aide ne reflète donc pas seulement une forme de contribution des équipiers, elle est plutôt directement liée aux tâches assignées, d'où la pertinence d'une relation significative avec le rendement de l'équipe. Bref, les recherches ultérieures devraient prendre en compte le type d'équipe en considérant la relation entre l'aide fournie par les équipiers et certains critères de rendement telles la productivité et la qualité du travail.

Toujours au regard de la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe, les résultats montrent que toutes les dimensions de la performance de citoyenneté, à l'exception du perfectionnement, sont positivement liées aux trois critères d'efficacité à caractère social (qualité de l'expérience groupale, engagement vis-à-vis de l'équipe, viabilité de l'équipe). Schnake et Dumler (2003) affirment d'ailleurs que la performance de citoyenneté est susceptible d'être plus fortement liée aux dimensions interpersonnelles d'efficacité qu'aux autres dimensions, ce qui est corroboré par les conclusions empiriques de la présente thèse. Il semble que la motivation représente la sous-dimension la plus fortement corrélée à la qualité de l'expérience groupale. En d'autres termes, les équipes dont les membres encouragent, soulignent les succès et aident les autres équipiers à surmonter les échecs bénéficient d'un climat de travail plus positif. Les données empiriques révèlent également un coefficient de corrélation élevé ($r = ,75$) entre la représentation et l'engagement vis-à-vis de l'équipe. La part commune entre ces variables peut s'expliquer par le fait qu'elles

possèdent quelques similarités sur le plan conceptuel. D'un côté, la représentation fait référence aux comportements qui montrent une certaine allégeance à l'équipe, par exemple défendre celle-ci face à la critique, souligner aux autres membres de l'organisation les attributs positifs de l'équipe pour la mettre en valeur, etc. De l'autre côté, l'engagement traduit la force du lien affectif unissant les employés à leur équipe. Alors que l'engagement renvoie à l'attachement et à l'implication des employés dans l'équipe (Meyer *et al.*, 1993), la représentation est surtout associée à l'identification des membres à leur équipe. Il importe toutefois de rappeler que les données recueillies sur les sous-dimensions de la performance de citoyenneté et les critères d'efficacité à caractère social sont issues de la même source, en l'occurrence les équipiers. Il est donc difficile de savoir dans quelle mesure la force de cette relation peut être influencée par le biais de variance commune (Podsakoff & Organ, 1986).

Enfin, il émerge de cette étude un dernier point concernant la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe. Il s'agit du fait que la persistance et l'initiative constituent les sous-dimensions de la performance de citoyenneté les plus fortement liées à la viabilité de l'équipe. Ce constat indique que les équipiers qui fournissent un effort supplémentaire dans le travail et qui prennent les devants pour accomplir une tâche sont ceux qui manifestent une plus grande volonté de continuer à travailler ensemble dans l'avenir.

En conclusion de ce second enjeu, il faut aborder le rôle de l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche pour mieux comprendre la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe. Les données empiriques soutiennent l'effet modérateur de l'interdépendance dans la relation entre trois sous-dimensions de la performance de citoyenneté (la courtoisie, la loyauté, la persistance) et l'efficacité de l'équipe. En d'autres termes, cela signifie qu'à un niveau élevé d'interdépendance, l'accomplissement de la tâche requiert de la part des équipiers davantage de comportements de courtoisie, de loyauté et de persistance pour mener à bien le mandat entrepris. Globalement, cela renforce les conclusions d'autres études qui mettent en évidence la contribution de l'interdépendance au regard de la tâche dans la relation entre certaines dimensions de la performance de citoyenneté et le rendement de l'équipe (Bachrach, Powell, Collins, & Richey, 2006; Campion *et al.*, 1996; Nielsen, 2001).

Le troisième et dernier enjeu traité dans cette thèse doctorale concerne le rôle médiateur de la performance de citoyenneté dans les relations entre deux caractéristiques propres à l'équipe et l'efficacité de celle-ci. Les résultats obtenus appuient partiellement les propositions avancées sur ces questions. D'une part, aucune relation significative n'est trouvée entre la distance séparant les équipiers et les sous-dimensions de la performance de citoyenneté. Seule une corrélation positive est observée entre la distance et la courtoisie, ce qui entre tout de même en contradiction avec l'hypothèse de recherche qui stipule une relation négative entre ces variables. Dans la même veine, le rôle médiateur de la performance de citoyenneté dans la relation entre la distance et l'efficacité de l'équipe n'est pas non plus soutenu sur le plan empirique. Les recherches précédentes sur ce thème se sont essentiellement attardées aux rapports entre le leader et les subordonnés (Podsakoff *et al.*, 1996), il est donc possible que la distance séparant les équipiers ait moins d'impact sur la performance de citoyenneté. Sachant que la performance de citoyenneté constitue un déterminant de l'efficacité de l'équipe, il est intéressant de constater que le degré de séparation physique entre les équipiers ne paraît pas lié à l'adoption de ces comportements. À la lumière des résultats obtenus, les équipes dont les membres sont éloignés les uns des autres ne se distinguent pas de celles bénéficiant d'une plus grande proximité physique sur le plan de la performance de citoyenneté.

Les résultats sont tout autres en ce qui a trait à la fréquence des interactions entre les équipiers. D'abord, les données montrent une relation positive entre la fréquence des interactions et huit des neuf sous-dimensions de la performance de citoyenneté, puisque seul le perfectionnement n'est pas corrélé de manière significative à la fréquence des interactions entre les équipiers. La représentation constitue la dimension de la performance de citoyenneté la plus fortement associée à la fréquence des interactions. Ainsi, plus les membres d'une équipe entretiennent entre eux des contacts soutenus, plus ils tendent à défendre l'équipe, à promouvoir les attributs positifs de celle-ci auprès des autres et à exprimer leur satisfaction à l'égard de leur équipe. Dans le cadre de sa thèse, Love (2001) s'est intéressée à la relation entre la qualité des interactions et la performance de citoyenneté des équipes. L'auteure remarque un lien positif entre, d'une part, la qualité des interactions entre les équipiers et, d'autre part, les comportements d'aide ainsi que de conformité manifestés par les membres de l'équipe. Toutefois, Love (2001) n'observe aucune relation significative avec les

comportements de courtoisie, de représentation et de loyauté. Pourtant, ces dimensions de la performance de citoyenneté corrélient positivement avec la fréquence des interactions entre les équipiers. L'on peut donc avancer que la fréquence des interactions semble en relation avec un plus large spectre des comportements associés à la performance de citoyenneté que la qualité des interactions. Évidemment, d'autres études empiriques devront confirmer cette affirmation.

Un deuxième aspect mis en évidence par les données empiriques à propos de la fréquence des interactions concerne le rôle médiateur de la performance de citoyenneté. Il est postulé que la performance de citoyenneté exerce un effet de médiation dans la relation entre la fréquence des interactions et l'efficacité de l'équipe. Cette hypothèse est confirmée pour cinq sous-dimensions de la performance de citoyenneté, à savoir l'aide, la motivation, la loyauté, la représentation de même que la persistance. Ces résultats représentent une percée importante dans la compréhension du rôle de la performance de citoyenneté des équipes de travail. À notre connaissance, aucune étude empirique portant sur les équipes n'a considéré la performance de citoyenneté en tant que variable médiatrice.

8.2 Limites de l'étude

Bien que cette thèse doctorale contribue certainement à l'avancement des connaissances, il importe de faire ressortir les limites propres à l'étude. D'abord, la recherche repose sur un devis corrélationnel. Cette méthodologie ne permet pas de conclure à une relation de causalité entre les variables examinées. De plus, la force des relations observées a été testée à un seul temps de mesure. Certaines études soulignent d'ailleurs le besoin de davantage de recherches longitudinales en milieu organisationnel en ce qui a trait à la performance de citoyenneté (Koys, 2001; Nielsen, 2001; Organ *et al.*, 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1994). Cependant, il faut reconnaître que la cueillette de données auprès d'équipes évoluant en milieu de travail représente en soi un défi important. Convaincre les organisations ciblées de participer à la recherche, s'assurer que les équipes participantes répondent aux critères désirés et parvenir à composer un échantillon dont la taille est suffisamment élevée sont au nombre des obstacles rencontrés dans la réalisation d'une telle démarche. Aussi, une méthodologie

longitudinale multiplie ces contraintes logistiques pour les chercheurs qui désirent mener à bien ce type de projet.

Une seconde limite à l'étude est que les équipes composant l'échantillon proviennent de plusieurs organisations. Cela offre l'avantage d'augmenter le caractère généralisable des résultats. Par contre, cette diversification est susceptible de nuire à la validité interne de ceux-ci, dans la mesure où des caractéristiques propres aux organisations, et non répertoriées dans cette étude, peuvent les influencer. À titre d'exemple, le climat organisationnel ou les pratiques de récompenses et de reconnaissance constituent des facteurs qui pourraient jouer un rôle dans l'adoption de comportements liés à la performance de citoyenneté. Dans le même ordre d'idées, le fait que les participants occupent des postes différents risque également de contaminer les résultats. Toutefois, puisque la performance de citoyenneté n'est pas considérée comme étant particulière à chaque emploi, certains auteurs affirment que la diversité des postes retrouvée au sein des échantillons ne peut être envisagée comme une véritable limite aux études sur ce thème (Higgins, 2002). Les résultats obtenus dans la présente étude à propos de la relation entre les comportements d'aide et le rendement de l'équipe suggèrent tout de même que le type d'équipe peut exercer une influence. Les recherches à venir auraient donc intérêt à moduler leurs hypothèses en tenant compte de la nature du travail accompli par les équipiers.

Enfin, bien que la majorité des variables étudiées soient évaluées par des sources différentes, soit le supérieur immédiat et les membres de l'équipe, la performance de citoyenneté est uniquement mesurée par l'évaluation des équipiers. Ce jugement est essentiellement subjectif, ce qui signifie que différents biais, particulièrement l'indulgence, peuvent affecter l'évaluation. Ainsi, par opposition au supérieur immédiat, les équipiers sont plus susceptibles de fournir une évaluation visant à faire paraître l'équipe de manière favorable (Organ *et al.*, 2006). Cependant, considérant que dans plusieurs cas la performance de citoyenneté puisse se manifester par des comportements ponctuels ou apparemment banals, il est possible que ces gestes ne soient pas relevés par le supérieur immédiat (Liao, 2002; Organ & Ryan, 1995). Les équipiers peuvent donc être les mieux placés pour juger de la performance de citoyenneté de leur équipe, ayant une connaissance accrue des comportements quotidiens des membres de l'équipe (Kidwell *et al.*, 1997). N'en demeure pas

moins que le recours à d'autres sources d'évaluation, tels le supérieur immédiat, les collègues ou les clients, est souhaitable dans la mesure où la motivation à fournir une évaluation juste et la capacité d'observation des comportements diffèrent selon l'évaluateur.

8.3 Perspectives de recherche

Outre le fait de pallier les limites énumérées précédemment, la réalisation de cette thèse de doctorat lève le voile sur plusieurs pistes de recherche intéressantes. D'entrée de jeu, comme aucun lien significatif n'est établi entre la distance séparant les équipiers et la performance de citoyenneté, il conviendrait de considérer d'autres configurations de la notion de distance. En plus de la distance physique étudiée dans le présent cadre, Napier et Ferris (1993) proposent deux autres formes de distance : la distance fonctionnelle ainsi que la distance psychologique. La distance fonctionnelle renvoie essentiellement à la proximité entre le superviseur et les membres du groupe ou de l'équipe et définit la qualité des rapports hiérarchiques. La distance psychologique considère pour sa part le degré de similarité entre les équipiers et le fait que ceux-ci partagent ou non certaines valeurs. Il serait intéressant d'étudier l'effet de ces deux nouvelles formes de distance sur la performance de citoyenneté de l'équipe, et ainsi mettre en rapport ces résultats avec ceux obtenus au regard de la distance physique séparant les équipiers.

Une seconde voie de recherche consisterait à examiner la disparité entre la performance de citoyenneté manifestée par chacun des équipiers. Cette piste découle des résultats empiriques obtenus par Yee NG et Van Dyne (2005). Ces derniers ont conclu que les équipes dont certains membres manifestent un nombre très élevé de comportements d'aide alors que d'autres en manifestent très peu sont susceptibles d'être moins efficaces que celles dont les membres sont plus constants quant aux comportements d'aide. Cela suggère que la variabilité des comportements d'aide au sein d'une équipe exerce une incidence significative et affecte négativement certains indicateurs d'efficacité de l'équipe. En ce sens, il pourrait être intéressant de refaire cette étude en considérant d'autres dimensions de la performance de citoyenneté, puisque Yee NG et Van Dyne (2005) se sont uniquement attardés à l'aide fournie par les équipiers.

La question du multiculturalisme au sein des équipes de travail soulève également des pistes de recherche potentiellement fructueuses. Le contexte culturel peut certainement affecter les diverses formes de la performance de citoyenneté observées dans les organisations (c.-à-d. la structure factorielle du construit) ou encore la force des relations entre la performance de citoyenneté, ses antécédents ainsi que ses conséquences (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Podsakoff *et al.*, 1997). Lam et ses collaborateurs (1999) sont parvenus à confirmer la structure en cinq facteurs (altruisme, professionnalisme, esprit sportif, courtoisie, vertu civique) du comportement de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) en Australie, au Japon et en Chine. Toutefois, les résultats d'une autre étude soulignent des distinctions importantes entre les dimensions de la performance de citoyenneté retrouvées en Chine, comparativement à celles présentes en Occident (Fahr, Zhong, & Organ, 2004). Ainsi, les chercheurs ont établi cinq dimensions communes aux deux cultures, soit l'initiative, l'aide, la représentation, la loyauté et la conformité. Par ailleurs, cinq dimensions additionnelles ont émergé du contexte chinois, mais non du contexte occidental : l'autoformation, l'implication dans le réseau communautaire, la protection des ressources organisationnelles, la préservation de la propreté des lieux de travail et le maintien de l'harmonie interpersonnelle. La performance de citoyenneté paraît donc sensible aux différences culturelles, d'où l'importance de poursuivre les études empiriques à cet égard.

Dans le même ordre d'idées, il semble que les équipes dont les membres proviennent en majorité d'une société collectiviste font preuve de davantage de comportements d'aide que les équipes dont les membres sont principalement issus d'une société individualiste (Eby & Dobbins, 1997). Malgré le fait que peu d'études empiriques aient tenu compte du contexte culturel pour mieux expliquer la performance de citoyenneté, plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer qu'il s'agit là d'une avenue qui doit être empruntée (Gelfand *et al.*, 2007; Hui & Law, 1999; Organ *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 2000). Ainsi, il apparaît que les recherches futures devraient porter sur la performance de citoyenneté d'équipes de travail issues de contextes culturels variés. Nous suggérons aussi que les échantillons des études à venir soient composés d'équipes multiculturelles.

Une autre perspective de recherche pourrait être d'examiner à des fins exploratoires le rôle d'autres variables dans la relation entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de

l'équipe de travail. Cette thèse a montré que l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche jouait un rôle important dans la relation entre certaines dimensions de la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe. Il est donc envisageable que d'autres conditions puissent affecter cette relation. La documentation propose que les normes pratiquées par l'équipe à l'égard de la performance de citoyenneté puissent modifier le lien entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe (Ehrhart & Naumann, 2004; Higgins, 2002; Nielsen, 2001; Yee NG & Van Dyne, 2005). Les normes dites descriptives sont introduites au sein d'un groupe ou d'une équipe lorsque les membres observent les actions de leurs homologues dans des situations particulières (Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991). Ainsi, un comportement adopté par la majorité du groupe ou de l'équipe sera perçu comme étant plus approprié, ce qui incitera les membres à reproduire ce comportement dans l'avenir. En l'occurrence, si plusieurs équipiers adoptent des comportements liés à la performance de citoyenneté, l'on peut s'attendre à ce que l'équipe adopte des normes qui valorisent ce type de comportements. Alors, la performance de citoyenneté en viendrait à augmenter, contribuant ainsi à l'accroissement de l'efficacité de l'équipe. Bien entendu, cette hypothèse devra être confirmée sur le plan empirique.

Finalement, il serait pertinent de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la performance de citoyenneté est susceptible d'influencer l'efficacité de l'équipe. Certains postulats théoriques énumérés au chapitre 4 soulèvent des perspectives intéressantes à ce sujet. Podsakoff et MacKenzie (1997) soumettent entre autres l'idée que la performance de citoyenneté puisse renforcer la coordination des activités entre les équipiers. Par exemple, le fait de se conformer aux règles établies par l'équipe ou de proposer des améliorations quant aux procédures de travail offre l'occasion aux membres d'être plus efficaces et mieux coordonnés entre eux, augmentant potentiellement le bon fonctionnement de l'équipe. Une seconde proposition consiste à présumer que la performance de citoyenneté favorise la stabilité du rendement de l'équipe. À titre illustratif, les comportements de perfectionnement diminueraient la variabilité de la qualité du travail entre les équipiers et permettraient de maintenir un niveau élevé d'efficacité. De toute évidence, comme les résultats empiriques soutiennent un lien positif entre la performance de citoyenneté et l'efficacité de l'équipe, il n'est pas étonnant que l'on souligne l'importance d'expliquer les mécanismes qui sous-

tendent cette relation (Organ *et al.*, 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1997). À notre avis, aucune étude empirique ne s'est à ce jour attardée sur ces questions.

8.4 Implications pratiques

Cette thèse doctorale comprend plusieurs implications pratiques. De manière générale, il importe que les gestionnaires encouragent la performance de citoyenneté au sein de leurs équipes dans le but de maximiser leur efficacité. La description des diverses implications est orientée en fonction des principales pratiques organisationnelles de gestion des ressources humaines.

8.4.1 Sélection du personnel

La performance de citoyenneté de l'équipe étant reliée positivement à son efficacité, il devient pertinent de sélectionner les membres d'une équipe en fonction de leur prédisposition à adopter des comportements liés à la performance de citoyenneté. Minimale, cela implique que les professionnels des ressources humaines procèdent à l'analyse du travail des équipes de leur organisation, afin de déterminer les dimensions de la performance de citoyenneté essentielles au succès (Organ *et al.*, 2006). Cette thèse met en évidence que les dimensions de la performance de citoyenneté ne contribuent pas de manière égale aux différents critères d'efficacité de l'équipe. L'organisation devrait donc s'assurer au moment de la sélection des équipiers que ceux-ci manifestent les comportements qui influencent directement les critères d'efficacité valorisés. Par exemple, pour renforcer la productivité d'une équipe, les résultats montrent que les comportements de motivation, de représentation, de loyauté et d'initiative sont préférables aux autres dimensions de la performance de citoyenneté. Par conséquent, les équipiers sélectionnés devraient idéalement avoir tendance à adopter davantage ces comportements.

Par ailleurs, comme la performance de citoyenneté contribue à l'efficacité des équipes, la prépondérance de ce type de performance devrait être reconsidérée dans le processus de sélection, de manière à ce que la performance liée à la tâche ne constitue pas le seul critère d'évaluation. Des chercheurs notent que l'entrevue structurée s'avère un moyen approprié

d'évaluer la prédisposition d'un individu à manifester des comportements reliés à la performance de citoyenneté dans le milieu de travail (Allen, Fecteau, & Fecteau, 2004; Latham & Skarlicki, 1995). Les tests de personnalité pourraient également être une avenue prometteuse, dans la mesure où certaines dispositions personnelles, tel le trait de personnalité « conscience », sont positivement liées à la performance de citoyenneté (Borman, Penner *et al.*, 2001; Konovsky & Organ, 1996; Organ & Ryan, 1995). Enfin, il importe que les employés soient adéquatement socialisés dès leur entrée au sein de leur équipe (Morrison, 1996; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005). En faisant la promotion de la performance de citoyenneté auprès des nouveaux venus et en la renforçant, on accroît les chances que ce type de comportement soit adopté par l'ensemble des membres de l'équipe.

8.4.2 Formation

Il ressort de cette thèse que le perfectionnement constitue la seule dimension de la performance de citoyenneté positivement liée à la qualité du travail de l'équipe. Le perfectionnement renvoie au désir de parfaire ses connaissances et ses habiletés en étant à l'affût des différentes occasions de développement dans l'organisation. Il s'agit là d'une donnée qui renforce le rôle important de la formation dans le milieu de travail.

À un autre point de vue, les gestionnaires auraient tout intérêt à être informés des façons de favoriser l'émergence de la performance de citoyenneté dans leurs équipes. D'une part, les résultats de l'étude montrent que la fréquence des interactions entre les équipiers est positivement associée à la performance de citoyenneté de l'équipe. Quelques moyens peuvent donc être mis en place afin que les contacts entre les équipiers soient plus réguliers, par exemple, organiser des réunions d'équipe hebdomadaires, augmenter les suivis et les mises à jour, enseigner aux équipiers les stratégies de communication, organiser des activités à l'extérieur du milieu de travail, etc.

D'autre part, l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche doit être considérée si l'on désire intervenir sur le plan de la performance de citoyenneté dans le but d'améliorer l'efficacité de l'équipe. Le gestionnaire doit savoir que les comportements de courtoisie, de loyauté et de persistance seront peu susceptibles d'influencer l'efficacité de l'équipe si le

niveau d'interdépendance de l'équipe est faible. Par contre, dans les équipes où le niveau d'interdépendance est élevé, il deviendra pertinent de renforcer ces comportements de courtoisie, de loyauté et de persistance, car ils auront alors davantage d'impact sur l'efficacité de l'équipe.

8.4.3 Évaluation de la performance

La documentation montre que le supérieur immédiat s'appuie, consciemment ou non, sur la performance de citoyenneté des membres de son équipe pour porter un jugement sur leur rendement (Johnson, 2001; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Dyne & LePine, 1998). Cette situation peut engendrer de la confusion chez les employés, principalement lorsque le supérieur immédiat ne définit pas explicitement les critères d'évaluation avec eux. Ceux-ci risquent alors de percevoir le processus d'évaluation de la performance comme étant injuste, ce qui est susceptible de miner la qualité des relations entre le supérieur et son équipe, en plus de diminuer l'efficacité de cette dernière (Organ *et al.*, 2006). En effet, si les membres de l'équipe ne connaissent pas l'importance accordée à la performance de citoyenneté par leur supérieur, ils n'auront pas tendance à adopter ce type de comportement. De plus, si les employés ne sont pas renforcés dans leurs comportements associés à la performance de citoyenneté au moment de leur évaluation, ils ne verront pas l'intérêt de reproduire ces comportements dans l'avenir, d'où la pertinence pour le supérieur immédiat de prendre conscience de cette réalité et de communiquer clairement à son équipe les critères d'évaluation de la performance. L'étude actuelle donne justement lieu à l'établissement d'une base théorique solide au regard de la performance de citoyenneté des équipes de travail. Les gestionnaires bénéficieraient de recourir à la taxonomie de la performance de citoyenneté validée dans cette thèse, de façon à ce que ces sous-dimensions puissent servir de critères d'évaluation de la performance de citoyenneté de l'équipe.

8.5 Conclusion

En définitive, cette étude contribue à faire comprendre l'importance de la performance de citoyenneté dans un contexte d'équipe. D'abord, elle met en lumière des distinctions majeures entre la conceptualisation de la performance de citoyenneté sur les plans individuel et collectif. Ensuite, elle confirme le rôle primordial de la performance de citoyenneté quant à l'efficacité des équipes de travail. Enfin, elle permet de mieux cerner certaines caractéristiques ayant une incidence sur la performance de citoyenneté des équipes, en l'occurrence la fréquence des interactions et l'interdépendance des équipiers au regard de la tâche. Malgré ces apports importants, beaucoup de travail reste à accomplir afin de saisir plus précisément les antécédents, les conséquences et le rôle de la performance de citoyenneté dans les équipes. Il demeure que la réalisation de cette thèse appuie les résultats de bon nombre de recherches antérieures, soutient de nouvelles hypothèses à propos de la performance de citoyenneté des équipes de travail et propose des perspectives intéressantes pour les études à venir. Nous espérons que les équipiers, les supérieurs immédiats ainsi que les professionnels des organisations œuvrant auprès des équipes pourront bénéficier des apports pratiques de cette thèse doctorale.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis, H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*. New York: Guilford Press.
- Ahearne, M. J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance*. Indiana University, Indiana.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allen, B. C., Sargent, L. D., & Bradley, L. M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research* 34(6), 716-740.
- Allen, T. D., Fecteau, J. D., & Fecteau, C. L. (2004). Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of question type. *Human Performance*, 17(1), 1-24.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Anderson, S. E., & Williams, L. J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282-296.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(3), 189-204.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396-1405.

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bies, R. J., Martin, C. L., & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a "good citizen?" Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227-238.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2007). Comments and recommendations regarding the hypothesis testing controversy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 647-659.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 45-61). Washington, DC: American Psychological Association.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 285-315). New York: John Wiley.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. A. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the r_{wg} indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184.
- Callan, V. J. (1993). Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 13-27.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Crouch, A., & Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41*(1), 65-82.
- Cummings, J. N. (2001). *Work groups and knowledge sharing in a global organization*. Unpublished thesis, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Cummings, J. N., & Ghosh, T. (2005). Teams as networks in a connected organization: The critical role of geographic distance. Unpublished manuscript. Massachussetts Institute of Technology.
- Davis, J. A. (1985). *The logic of causal order* Beverly Hills, CA: Sage.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Studies.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated* London: Sage Publications.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior, 25*(1), 67-80.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior, 18*(3), 275-295.
- Edmondson, A. (1999). A safe harbor: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. In R. Wageman (Ed.), *Research on managing groups and teams* (Vol. 2, pp. 179-199). Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Edmondson, A. (1999a). Psychological safety and learning behavior in work teams *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Ehrhart, M. G. (2001). *Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior*. University of Maryland, College Park.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 51*(1), 61-95.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 960-974.

- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Fahr, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fahr, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Forsyth, D. R. (1983). *An introduction to group dynamics*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Groesbeck, R., & Van Aken, E. M. (2001). Enabling team wellness: Monitoring and maintaining teams after start-up. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 11-20.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, B. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Hall, R. H. (1991). *Organizations: Structures, processes, and outcomes (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Higgins, K. D. (2002). *How organizational citizenship behavior influences group effectiveness*. Northern Illinois University, Dekalb.
- Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.
- Hui, C., & Law, K. S. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Hurley, S. (1998). Application of team-based 360° feedback systems *Team Performance Management* 4(5), 202-210.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r-sub(wg): An assessment of within-group interrater agreement *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.

- Katz-Navon, T. Y., & Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance: The role of task interdependence. *Small Group Research*, 36(4), 437-465.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations 2ed*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaufman, J. D., & Borman, W. C. (2004). Citizenship performance in organizations. In J. C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment* (Vol. 4, pp. 412-424). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 436-449.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 333-376). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kramer, M. W. (1996). A longitudinal study of peer communication during job transfers: The impact of frequency, quality, and network multiplexity on adjustment. *Human Communication Research*, 23(1), 59-86.
- Kraut, R. E., Fussell, S. R., Brennan, S. E., & Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. . In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 137-162). Cambridge, MA: MIT Press.

- Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 594-601.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 445-457.
- Lance, C. E., & Vandenberg, R. J. (2002). Confirmatory factor analysis. In *Measuring and analyzing behavior in organizations: Advances in measurement and data analysis* (pp. 221-254). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Langbert, M. (2000). Human resource management and Deming's continuous improvement concept *Journal of Quality Management, 5*(1), 85-101.
- Latham, G. P., & Skarlicki, D. P. (1995). Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior. *Human Performance, 8*(2), 67-80.
- LeBreton, J. M., James, L. R., & Lindell, M. K. (2005). Recent issues regarding $r_{\text{sub}}(\text{WG})$, $r^*_{\text{sub}}(\text{WG})$, $r_{\text{sub}}(\text{WG(J)})$, and $r^*_{\text{sub}}(\text{WG(J)})$. *Organizational Research Methods, 8*(1), 128-138.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52-65.
- LePine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 19, pp. 53-90). US: Elsevier Science.
- Liao, H. (2002). *A cross level analysis of organizational citizenship behaviors in work groups*. University of Minnesota, Minnesota.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 609-625.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-416.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (1999). Assessing interrater agreement on the job relevance of a test: A comparison of CVI, T, $r_{\text{wg(j)}}$, and $r^*_{\text{wg(j)}}$ indexes. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 640-647.

- Love, M. S. (2001). *The case for the work group: The work group context as an antecedent of organizational citizenship behavior*. University of Missouri-Columbia, Columbia.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7 (1), 83-104.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031-1056.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-380). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal : Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2005). *Psychological testing: Principles and applications (sixth edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Murphy, K. R., & Myers, B. (2004). *Statistical power analysis (2nd edn)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nielsen, T. M. (2001). *Organizational citizenship behavior as a predictor of work team performance*. University of Tennessee, Knoxville.
- Niles-Jolly, K. A. (2003). *Organizational citizenship behavior and customer service quality: A group-level study*. University of Maryland, College Park.
- O'Leary, M. B. (2002). *Geographic dispersion in teams: Its history, experience, measurement, and change*. Unpublished thesis, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.

- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2002). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in work teams [Electronic Version]. *MIT Center for Digital Business, Sloan School of Management, Working Paper #148* from http://ebusiness.mit.edu/research/papers/148_OlearyCummings_GeographicDispersion.pdf.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717-731.
- Reilly, R. R., & McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp. 244-277). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail: conceptualisation, mesure et validation*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006a). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37*(5), 540-570.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherches et applications en gestion* Paris: Economica.
- Roy, M., & Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Revue Internationale de Gestion, 27*(4), 43-49.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 61-72.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance, 19*(4), 441-464.

- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47-91.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74-100.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Todman, J., & Dugard, P. (2007). Partial correlation, mediation and moderation. In *Approaching multivariate analysis: An introduction for psychology* (pp. 127-143). New York: Psychology Press.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Revue Internationale de Gestion*, 30(2), 69-78.

- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Revue Internationale de Gestion*, 30(2), 37-49.
- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524-536.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.
- Viswanathan, M. (2005). *Measurement error and research design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Watson, W., Michaelsen, L. K., & Sharp, W. (1991). Member competence, group interaction, and group decision making: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 803-809.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yee NG, K., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 30(5), 514-540.
- Zhang, Z.-X. (2001). The effects of frequency of social interaction and relationship closeness on reward allocation. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135(2), 154-164.

APPENDICE A

**TAXONOMIE DE LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ
(BORMAN, BUCK *ET AL.*, 2001; COLEMAN & BORMAN, 2000)**

TAXONOMIE DE LA PERFORMANCE DE CITOYENNETÉ

Performance de citoyenneté interpersonnelle

Aide. Aider les autres en leur faisant des suggestions à propos de leur travail, en leur montrant comment accomplir les tâches difficiles, en leur transmettant des connaissances ou des habiletés, en accomplissant directement leurs tâches et en leur fournissant un soutien moral au regard de leurs problèmes personnels.

Coopération. Coopérer avec les autres en acceptant leurs suggestions, en suivant leur exemple et en faisant passer les objectifs de l'équipe avant ses intérêts personnels, tenir les autres informés des événements ou des exigences susceptibles de les concerner.

Courtoisie. Manifester de la considération, de la courtoisie et du tact dans ses relations avec les autres.

Motivation. Motiver les autres en les félicitant pour leurs réalisations et leurs succès, leur remonter le moral dans les moments difficiles, montrer sa confiance en leur capacité de réussir et les aider à affronter les difficultés.

Performance de citoyenneté organisationnelle

Représentation. Représenter l'organisation ou l'équipe favorablement face aux personnes de l'extérieur en prenant sa défense lorsque les autres la critiquent, faire connaître ses réalisations et ses attributs positifs, exprimer sa satisfaction face à l'organisation ou à l'équipe.

Loyauté. Démontrer de la loyauté en demeurant au sein de l'organisation ou de l'équipe en dépit des épreuves temporaires, tolérer les difficultés occasionnelles et l'adversité de bon

cœur et sans se plaindre, endosser publiquement et soutenir la mission et les objectifs de l'organisation ou de l'équipe.

Conformité. Se conformer aux règles et aux procédures organisationnelles, encourager les autres à se conformer aux règles et aux procédures organisationnelles, suggérer des améliorations concernant les procédures organisationnelles.

Performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi

Persistance. Persister à fournir un effort supplémentaire afin de terminer ses tâches avec succès en dépit des embûches, atteindre les buts qui sont plus difficiles et qui constituent davantage un défi, terminer le travail à temps malgré des échéances anormalement courtes, travailler à un niveau d'excellence clairement au-dessus des attentes habituelles.

Initiative. Prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs de l'équipe ou de l'organisation même si cela ne fait habituellement pas partie de ses propres tâches, corriger les conditions inhabituelles même si elles se produisent au mauvais moment, trouver un travail additionnel à faire lorsque ses propres tâches sont accomplies.

Perfectionnement. Améliorer ses connaissances et ses habiletés personnelles en prenant des cours, se porter volontaire pour suivre de la formation, profiter des occasions d'enrichissement offertes à l'intérieur de l'organisation, tenter d'acquérir de nouvelles compétences et habiletés d'autres personnes au travail ou par de nouvelles attributions de tâches.

APPENDICE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DESTINÉ AUX PARTICIPANTS

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Veillez lire et signer cette page avant de remplir les pages suivantes.

L'objectif de cette étude est d'explorer le lien entre certaines caractéristiques d'une équipe de travail, les comportements adoptés par les membres qui la composent et l'efficacité de cette équipe. La participation à cette étude implique de répondre à un questionnaire portant sur votre équipe de travail. **Le questionnaire se complète en 20 minutes environ et doit être retourné aux chercheurs dans l'enveloppe prévue à cette fin.**

Vous pouvez être assuré(e) que les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins de recherche. Votre participation est **volontaire** et vous pouvez vous retirer de l'étude en tout temps, sous réserve de tous droits. **Votre participation n'a aucune conséquence administrative ni de conséquence sur votre emploi.**

Votre identité et les réponses seront maintenues **confidentielles**. Des résultats agrégés seront présentés dans le rapport de recherche ainsi que dans la thèse de doctorat. Vous pourrez par ailleurs avoir accès aux résultats propres à votre équipe de travail. Si vous avez des questions pendant et après l'étude, n'hésitez pas à contacter la chercheuse responsable du projet :

Mélissa Cormier
Étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle
Université du Québec à Montréal
cormier.melissa@courrier.uqam.ca

J'ai lu et compris les explications concernant cette étude. Ma signature indique mon accord à participer au projet de recherche en répondant au questionnaire ci-joint.

Signature _____ Date _____

APPENDICE C

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

QUESTIONNAIRE

PARTIE I Les questions suivantes permettent d'évaluer les comportements qui sont manifestés par les membres d'une équipe de travail. Lorsque vous répondrez à chacune des affirmations, pensez à quel point **votre** équipe présente les comportements nommés.

Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celles-ci. Utilisez cette échelle pour répondre à chaque affirmation :

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Veuillez encercler **une seule réponse** indiquant le comportement de votre équipe.

Les membres de mon équipe de travail	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1) Offrent aux autres équipiers des suggestions à propos de leur travail.	1	2	3	4	5
2) Montrent aux autres équipiers comment accomplir une tâche difficile.	1	2	3	4	5
3) Enseignent aux autres équipiers des connaissances ou des habiletés utiles.	1	2	3	4	5
4) Aident les autres équipiers à résoudre des problèmes liés au travail.	1	2	3	4	5
5) Fournissent un soutien émotionnel aux équipiers éprouvant des problèmes personnels.	1	2	3	4	5
6) Acceptent les suggestions venant des autres équipiers.	1	2	3	4	5
7) Suivent l'exemple fourni par les autres équipiers.	1	2	3	4	5
8) Placent les objectifs de l'équipe au-delà de leur propre intérêt.	1	2	3	4	5
9) Informent les autres équipiers des éléments pertinents pour eux (ex. : événements spéciaux, nouvelles exigences, etc.).	1	2	3	4	5

Veillez encercler **une seule réponse** indiquant le comportement de votre équipe (suite).

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Les membres de mon équipe de travail					
10) Démontrent de la considération à l'égard des autres équipiers.	1	2	3	4	5
11) Font preuve de courtoisie dans leurs relations avec les autres équipiers.	1	2	3	4	5
12) Font preuve de tact dans leurs relations avec les autres équipiers.	1	2	3	4	5
13) Applaudissent les accomplissements ou les succès des autres équipiers.	1	2	3	4	5
14) Encouragent les autres équipiers face aux difficultés.	1	2	3	4	5
15) Démontrent de la confiance quant à l'aptitude des autres équipiers à obtenir du succès.	1	2	3	4	5
16) Aident les autres équipiers à surmonter les échecs ou les revers.	1	2	3	4	5
17) Défendent l'équipe lorsqu'elle fait face à la critique.	1	2	3	4	5
18) Soulignent les accomplissements ou les attributs positifs de l'équipe.	1	2	3	4	5
19) Expriment leur satisfaction à l'égard de l'équipe.	1	2	3	4	5
20) Sont loyaux envers l'équipe.	1	2	3	4	5
21) Affrontent les difficultés éprouvées par l'équipe sans se défiler.	1	2	3	4	5
22) Endossent ou soutiennent les objectifs de l'équipe en tout temps.	1	2	3	4	5
23) Sont fidèles aux engagements pris par l'équipe.	1	2	3	4	5
24) Se conforment aux règles ou aux procédures.	1	2	3	4	5
25) Encouragent les autres équipiers à se conformer aux règles ou aux procédures.	1	2	3	4	5
26) Suggèrent des améliorations quant aux procédures, à l'administration ou à l'organisation du travail.	1	2	3	4	5

Veillez encercler **une seule réponse** indiquant le comportement de votre équipe (suite).

Les membres de mon équipe de travail	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
27) Fournissent un effort supplémentaire afin de compléter une tâche avec succès, malgré les difficultés et les revers.	1	2	3	4	5
28) Atteignent des buts qui sont plus exigeants qu'à l'habitude.	1	2	3	4	5
29) Terminent le travail à temps malgré des échéanciers serrés.	1	2	3	4	5
30) Fournissent un rendement qui excède les standards normaux attendus.	1	2	3	4	5
31) Prennent l'initiative de faire le nécessaire pour atteindre les objectifs de l'équipe.	1	2	3	4	5
32) Corrigent systématiquement les conditions qui ne respectent pas les standards attendus.	1	2	3	4	5
33) Prennent les devants pour mettre en branle certaines tâches ou activités liées au travail.	1	2	3	4	5
34) Entreprennent spontanément une nouvelle tâche lorsqu'un mandat est complété.	1	2	3	4	5
35) Développent leurs connaissances ou leurs habiletés en suivant des cours de perfectionnement.	1	2	3	4	5
36) Profitent des occasions de formation ou de développement offertes par l'organisation.	1	2	3	4	5
37) Tentent d'enrichir leurs compétences en profitant des opportunités qui s'offrent à eux dans l'environnement de travail.	1	2	3	4	5

PARTIE II Les questions suivantes permettent d'évaluer certaines caractéristiques de votre équipe de travail quant à la fréquence des interactions entre les membres de votre équipe. **Votre évaluation doit refléter la fréquence des interactions habituelle et générale dans votre équipe lorsqu'elle accomplit une tâche.**

Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celles-ci. Utilisez cette échelle pour répondre à chaque affirmation:

Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
1	2	3	4	5

Veuillez encercler **une seule réponse** indiquant la fréquence des interactions dans votre équipe.

1) En tant qu'équipe, nous sommes en contact les uns avec les autres au travail.	1	2	3	4	5
2) Nous restons en contact régulier les uns avec les autres.	1	2	3	4	5
3) Les membres de notre équipe se rencontrent pour discuter à la fois d'une manière formelle et d'une manière informelle.	1	2	3	4	5
4) Nous interagissons fréquemment en tant qu'équipe.	1	2	3	4	5

PARTIE III La question suivante concerne la proximité géographique entre les membres qui composent votre équipe de travail. Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez, selon vous, **celle décrivant le mieux votre situation par rapport à l'ensemble des autres membres de l'équipe.**

Veuillez encercler **une seule réponse** indiquant la proximité vous liant à votre équipe de travail.

De façon générale, je travaille...

1. Dans la même pièce (ou aire de travail) que la plupart des autres membres de l'équipe.
2. Dans le même corridor (ou allée) que la plupart des autres membres de l'équipe.
3. Dans un corridor (ou allée) différent(e) de la plupart des autres membres de l'équipe.
4. Sur un étage différent de la plupart des autres membres de l'équipe.
5. Dans un édifice différent de la plupart des autres membres de l'équipe.
6. Dans une ville différente de la plupart des autres membres de l'équipe.
7. Dans une province ou un pays différent(e) de la plupart des autres membres de l'équipe.

PARTIE IV Les affirmations suivantes permettent d'évaluer le niveau d'efficacité d'une équipe de travail. Lorsque vous répondrez à chacune des affirmations, pensez à l'efficacité de votre équipe. **Votre évaluation doit refléter l'efficacité habituelle et générale de votre équipe.**

Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celles-ci. Utilisez cette échelle pour répondre à chaque affirmation :

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Veuillez encercler **une seule réponse** indiquant l'efficacité de votre équipe.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
En général, notre équipe de travail					
1) Atteint un haut niveau de productivité au travail.	1	2	3	4	5
2) Accomplit autant sinon plus de travail que ce qui est attendu.	1	2	3	4	5
3) Atteint les normes requises en matière de productivité.	1	2	3	4	5
4) Obtient d'excellents résultats en termes de productivité.	1	2	3	4	5
5) Parvient à atteindre les objectifs qui lui sont fixés.	1	2	3	4	5
6) Est rigoureuse dans son travail.	1	2	3	4	5
7) Prend le temps de bien comprendre les standards de qualité attendus.	1	2	3	4	5
8) Fait le meilleur travail dont elle est capable – ne se contentant pas d'un travail passable.	1	2	3	4	5
9) Se préoccupe du moindre détail de la tâche à effectuer, afin de s'assurer que tout soit fait correctement.	1	2	3	4	5
10) Fait de l'excellent travail afin de déterminer ce qui pourrait favoriser un bon rendement dans l'avenir.	1	2	3	4	5

PARTIE V Les affirmations suivantes permettent d'évaluer les attitudes à l'égard du travail et des relations de l'équipe. **Votre évaluation doit refléter les attitudes habituelles et générales de votre équipe à l'égard du travail et des relations.**

Veuillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celles-ci. Utilisez cette échelle pour répondre à chaque affirmation :

Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Veuillez encercler **une seule réponse** indiquant votre évaluation pour chacun des énoncés.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1) Le climat social qui règne dans notre équipe de travail est bon.	1	2	3	4	5
2) Dans notre équipe de travail, les relations sont harmonieuses.	1	2	3	4	5
3) Dans notre équipe de travail, on s'entend bien.	1	2	3	4	5
4) Les membres de notre équipe éprouvent du plaisir à travailler ensemble.	1	2	3	4	5
5) Notre équipe de travail représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5
6) J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à notre équipe.	1	2	3	4	5
7) Je suis fier (fière) d'être membre de notre équipe de travail.	1	2	3	4	5
8) Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers notre équipe de travail.	1	2	3	4	5
9) J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans notre équipe de travail.	1	2	3	4	5
10) Je me sens affectivement attaché(e) à notre équipe de travail.	1	2	3	4	5

Veillez encercler **une seule réponse** indiquant votre évaluation pour chacun des énoncés (suite).

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
11) Les membres de notre équipe seraient d'accord pour travailler à nouveau avec le même groupe de personnes qui composent l'équipe.	1	2	3	4	5
12) Les membres de notre équipe travailleraient bien ensemble à une autre tâche.	1	2	3	4	5
13) Les membres de notre équipe aimeraient travailler avec cette même équipe pour accomplir une autre tâche.	1	2	3	4	5
14) Les membres de notre équipe pourraient travailler ensemble longtemps.	1	2	3	4	5
15) Les membres de notre équipe doivent fréquemment coordonner leurs efforts.	1	2	3	4	5
16) Les membres de notre équipe doivent travailler en étroite collaboration pour effectuer leur travail.	1	2	3	4	5
17) La manière dont les membres de notre équipe accomplissent leur travail a un impact significatif sur le travail des autres membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
18) Les membres de notre équipe doivent se consulter fréquemment pour effectuer leur travail.	1	2	3	4	5
19) Les membres de notre équipe doivent recevoir de l'information des autres membres de l'équipe pour effectuer leur travail.	1	2	3	4	5

PARTIE VII

Informations démographiques

1) Âge : _____

2) Sexe : ☐ Homme ☐ Femme

3) Quel est le plus haut niveau d'éducation que vous avez complété?

Veuillez encrer **une seule réponse** :

- a) Secondaire (D.E.S.)
- b) Diplôme d'études professionnelles (D.E.P.)
- c) Collégial – général
- d) Collégial – technique
- e) Certificat universitaire
- f) Baccalauréat
- g) Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
- h) Maîtrise
- i) Doctorat

4) Dans quel secteur professionnel êtes-vous généralement appelé à travailler?

Veuillez encrer **une seule réponse** :

- a) Finances
- b) Gestion / Management
- c) Marketing
- d) Opérations
- e) Planification stratégique
- f) Recherche et développement
- g) Ressources humaines
- h) Autre, précisez : _____

Informations démographiques (suite)

5) Quel poste occupez-vous présentement au sein de votre organisation?

6) Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?

_____ année(s) _____ mois

7) Depuis combien de temps êtes-vous membre de votre équipe de travail actuelle?

_____ année(s) _____ mois

8) Combien de personnes composent votre équipe de travail (incluant vous-même)?

_____ personnes

9) Quel est le nom de votre supérieur immédiat (à des fins d'appariement des questionnaires)?

Merci de votre participation!

APPENDICE D

**CONSIGNES PRÉLIMINAIRES SE RAPPORTANT AU QUESTIONNAIRE, À
L'ATTENTION DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT DE L'ÉQUIPE**

CONSIGNES PRÉLIMINAIRES

Objet : Envoi de questionnaires pour le projet portant sur les équipes de travail

Bonjour [madame, monsieur],

Je vous remercie à nouveau de votre intérêt à prendre part à ce projet de recherche. Tel que convenu, voici les questionnaires requis pour votre équipe de travail.

Veuillez prendre note qu'un questionnaire vous est destiné, la mention « supérieur immédiat » est d'ailleurs indiquée sur la partie supérieure gauche de l'enveloppe contenant le questionnaire.

Je vous invite à distribuer les questionnaires aux membres de votre équipe en tenant compte des consignes suivantes :

- ✓ Il est important de rappeler aux équipiers qu'il s'agit d'une participation volontaire et confidentielle.
- ✓ L'ensemble des consignes pour remplir le questionnaire ainsi que les implications de la participation à cette étude sont clairement indiquées sur la première page de chacun des questionnaires.
- ✓ Les participants doivent remplir individuellement leur questionnaire.
- ✓ Tous les questionnaires sont accompagnés d'une enveloppe de retour affranchie et adressée aux chercheurs de l'Université du Québec à Montréal.

Je vous rappelle également que les résultats obtenus par votre équipe vous seront acheminés par courrier, à la condition qu'au moins trois personnes de l'équipe aient retourné le questionnaire complété afin d'avoir suffisamment de données et ainsi de respecter l'anonymat des répondants.

N'hésitez pas à me contacter pour toute question ou commentaire. Je vous remercie sincèrement de votre collaboration. Salutations cordiales,

Mélissa Cormier, responsable du projet de recherche
Étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle
Université du Québec à Montréal
cormier.melissa@courrier.uqam.ca

APPENDICE E

ÉNONCÉS POUR CHACUNE DES VARIABLES À L'ÉTUDE

ÉNONCÉS POUR CHACUNE DES VARIABLES À L'ÉTUDE

Fréquence des interactions (partie II du questionnaire)

1. En tant qu'équipe, nous sommes en contact les uns avec les autres au travail.
2. Nous restons en contact régulier les uns avec les autres.
- 3.* Les membres de notre équipe se rencontrent pour discuter à la fois d'une manière formelle et d'une manière informelle.
4. Nous interagissons fréquemment en tant qu'équipe.

Distance physique entre les équipiers (partie III du questionnaire)

De façon générale, je travaille...

1. dans la même pièce ou aire de travail que la plupart des autres membres de l'équipe.
2. dans un corridor ou allée différent(e) de la plupart des membres de l'équipe.
3. dans le même corridor ou allée que la plupart des autres membres de l'équipe.
4. sur un étage différent de la plupart des autres membres de l'équipe.
5. dans un édifice différent de la plupart des autres membres de l'équipe.
6. dans une ville différente de la plupart des autres membres de l'équipe.
7. dans une province ou un pays différent(e) de la plupart des autres membres de l'équipe.

Performance de citoyenneté interpersonnelle (partie I du questionnaire)

Les membres de notre équipe...

- 1.* offrent aux autres équipiers des suggestions à propos de leur travail.
2. montrent aux autres équipiers comment accomplir une tâche difficile.
3. enseignent aux autres équipiers des connaissances ou des habiletés utiles.
4. aident les autres équipiers à résoudre des problèmes liés au travail.
- 5.* fournissent un soutien émotionnel aux équipiers éprouvant des problèmes personnels.
- 6.* acceptent les suggestions venant des autres équipiers.
- 7.* suivent l'exemple fourni par les autres équipiers.
- 8.* placent les objectifs de l'équipe au-delà de leur propre intérêt.
- 9.* informent les autres équipiers des éléments pertinents pour eux.
10. démontrent de la considération à l'égard des autres équipiers.

11. font preuve de courtoisie dans leurs relations avec les autres équipiers.
12. font preuve de tact dans leurs relations avec les autres équipiers.
- 13.* applaudissent les accomplissements et les succès des autres équipiers.
14. encouragent les autres équipiers face aux difficultés.
15. démontrent de la confiance quant à l'aptitude des autres équipiers à obtenir du succès.
16. aident les autres équipiers à surmonter les échecs ou les revers.

Performance de citoyenneté organisationnelle (partie I du questionnaire)

Les membres de notre équipe...

17. défendent l'équipe lorsqu'elle fait face à la critique.
18. soulignent les accomplissements ou les attributs positifs de l'équipe.
19. expriment leur satisfaction à l'égard de l'équipe.
- 20.* sont loyaux envers l'équipe.
21. affrontent les difficultés éprouvées par l'équipe sans se défiler.
22. endossent ou soutiennent les objectifs de l'équipe en tout temps.
23. sont fidèles aux engagements pris par l'équipe.
24. se conforment aux règles ou aux procédures.
25. encouragent les autres équipiers à se conformer aux règles ou aux procédures.
- 26.* suggèrent des améliorations quant aux procédures, à l'administration ou à l'organisation du travail.

Performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi (partie I du questionnaire)

Les membres de notre équipe...

27. fournissent un effort supplémentaire afin de compléter une tâche avec succès, malgré les difficultés et les revers.
28. atteignent des buts qui sont plus exigeants qu'à l'habitude.
- 29.* terminent le travail à temps malgré des échéanciers serrés.
30. fournissent un rendement qui excède les standards normaux attendus.
31. prennent l'initiative de faire le nécessaire pour atteindre les objectifs de l'équipe.
32. corrigent systématiquement les conditions qui ne respectent pas les standards attendus.
33. prennent les devants pour mettre en branle certaines tâches ou activités liées au travail.
- 34.* entreprennent spontanément une nouvelle tâche lorsqu'un mandat est complété.

35. développent leurs connaissances ou leurs habiletés en suivant des cours de perfectionnement.
36. profitent des occasions de formation ou de développement offertes par l'organisation.
37. tentent d'enrichir leurs compétences en profitant des opportunités qui s'offrent à eux dans l'environnement de travail.

Productivité de l'équipe (partie IV du questionnaire)

En général, notre équipe de travail...

1. atteint un haut niveau de productivité au travail.
2. accomplit autant sinon plus de travail que ce qui est attendu.
3. atteint les normes requises en matière de productivité.
4. obtient d'excellents résultats en termes de productivité.
- 5.* parvient à atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Qualité du travail de l'équipe (partie IV du questionnaire)

En général, notre équipe de travail...

6. est rigoureuse dans son travail.
- 7.* prend le temps de bien comprendre les standards de qualité attendus.
8. fait le meilleur travail dont elle est capable – ne se contentant pas d'un travail passable.
9. se préoccupe du moindre détail de la tâche à effectuer, afin de s'assurer que tout soit fait correctement.
10. fait de l'excellent travail afin de déterminer ce qui pourrait favoriser un bon rendement dans l'avenir.

Qualité de l'expérience groupale (partie V du questionnaire)

1. Le climat social qui règne dans notre équipe de travail est bon.
2. Dans notre équipe de travail, les relations sont harmonieuses.
3. Dans notre équipe de travail, on s'entend bien.
- 4.* Les membres de notre équipe éprouvent du plaisir à travailler ensemble.

Engagement vis-à-vis de l'équipe (partie V du questionnaire)

- 5.* Notre équipe de travail représente beaucoup pour moi.
- 6. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à notre équipe.
- 7. Je suis fier (fière) d'être membre de notre équipe de travail.
- 8. Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers notre équipe de travail.
- 9. J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans notre équipe de travail.
- 10.* Je me sens affectivement attaché(e) à notre équipe de travail.

Viabilité de l'équipe (partie V du questionnaire)

- 11. Les membres de notre équipe seraient d'accord pour travailler à nouveau avec le même groupe de personnes qui composent l'équipe.
- 12. Les membres de notre équipe travailleraient bien ensemble à une autre tâche.
- 13. Les membres de notre équipe aimeraient travailler avec cette même équipe pour accomplir une autre tâche.
- 14.* Les membres de notre équipe pourraient travailler ensemble longtemps.

Interdépendance des équipiers au regard de la tâche (partie V du questionnaire)

- 15.* Les membres de notre équipe doivent fréquemment coordonner leurs efforts.
- 16. Les membres de notre équipe doivent travailler en étroite collaboration pour effectuer leur travail.
- 17.* La manière dont les membres de notre équipe accomplissent leur travail a un impact significatif sur le travail des autres membres de l'équipe.
- 18. Les membres de notre équipe doivent se consulter fréquemment pour effectuer leur travail.
- 19. Les membres de notre équipe doivent recevoir de l'information des autres membres de l'équipe pour effectuer leur travail.

* Indique que l'énoncé est retiré des analyses finales, car il ne respecte pas les standards acceptables de fiabilité et/ou de validité.

APPENDICE F

**RÉSULTATS OBTENUS AUX TESTS DE SIGNIFICATION DES COEFFICIENTS
D'ASYMÉTRIE, D'APLANISSEMENT ET DE KOLMOGOROV-SMIRNOV**

RÉSULTATS OBTENUS AUX TESTS DE SIGNIFICATION DES COEFFICIENTS
D'ASYMÉTRIE, D'APLANISSEMENT ET DE KOLMOGOROV-SMIRNOV

Variables	Asymétrie (skewness)		Aplanissement (kurtosis)		Kolmogorov-Smirnov ¹	
	Équipiers	Supérieurs	Équipiers	Supérieurs	Équipiers	Supérieurs
Fréquence des interactions	- 1,344	- ,677	2,671	1,020	,120 (,009)	,186 (,000)
Distance	--	1,947	--	2,762	--	,386 (,000)
Aide	-,388	--	-,439	--	,131 (,003)	--
Courtoisie	-,483	--	,607	--	,089 (,200)	--
Motivation	-,470	--	,067	--	,093 (,169)	--
Représentation	-,668	--	,819	--	,080 (,200)	--
Loyauté	-,433	--	,179	--	,078 (,200)	--
Conformité	,093	--	-,462	--	,067 (,200)	--
Persistance	-,771	--	1,150	--	,109 (,027)	--
Initiative	-,794	--	1,910	--	,099 (,066)	--
Perfectionnement	-,636	--	,711	--	,100 (,062)	--
Efficacité ²	- ,675	-,675	,936	,936	,090 (,200)	,090 (,200)
<i>Productivité</i>	--	- 1,019	--	2,043	--	,178 (,000)
<i>Qualité du travail</i>	--	-,761	--	,563	--	,172 (,000)
<i>Qualité de l'expérience groupale</i>	- ,661	--	,874	--	,073 (,200)	--
<i>Engagement vis-à-vis de l'équipe</i>	- ,943	--	,789	--	,122 (,008)	--
<i>Viabilité de l'équipe</i>	- 1,054	--	1,792	--	,090 (,200)	--
Interdépendance des équipiers au regard de la tâche	--	-,915	--	,811	--	,168 (,000)

¹ dl = 75

² L'efficacité constitue une moyenne des énoncés liés à la productivité et à la qualité du travail telles que jugées par le supérieur, ainsi que des énoncés liés à la qualité de l'expérience groupale, à l'engagement vis-à-vis de l'équipe et à la viabilité de l'équipe.